



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Soile Saari

Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä

Itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala, ylempi AMK

Suuntautumisvaihtoehto: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Soile Saari

Työn nimi: Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä: Itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys

Ohjaaja: Jenni Kulmala

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 73

Liitteiden lukumäärä: 0

Itseohjautuvuuden merkitys vanhustyössä on kasvanut, kun sosiaali- ja terveysalan on palveltava asiakasta yhä paremmin supistuvilla resursseilla, ja samalla huolehdittava työntekijöiden jaksamisesta. Valtakunnallisen SoteDialogit muutoksessa- johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus hankkeen (2019–2022) yhtenä tarkoituksena on kehittää ja vahvistaa organisaatioiden ja henkilöstön itseohjautuvuutta.

Tässä opinnäytetyössä analysoitiin SoteDialogit -hankkeessa toteutetun kyselyn vastauksia. Tarkoituksena oli tutkia, mitkä eri itseohjautuvuutta tukevat elementit toteutuvat tutkimuksen kohderyhmänä olevissa vanhustyön organisaatioissa parhaiten. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esiin, miten vanhustyön itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät ammattilaiset haluavat kehittää itseohjautuvaa työskentelytapaa, ja miten johtamisella voidaan tukea itseohjautuvuuden toteutumista vanhustyössä.

Itseohjautuvuutta lähestyttiin yksilön näkökulmasta itseohjautuvuusteorian kautta. Itseohjautuvuutta tukevinä elementteinä tarkasteltiin kokemusta omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Itseohjautuvuutta tarkasteltiin myös organisaation näkökulmasta. Itseohjautuvuutta tukevien elementtien ja esimiestyön osalta vastauksia analysoitiin määrällisiä analyysimenetelmiä käyttämällä. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehittämisehdotuksia analysoitiin teemoittelun avulla.

Tutkimuskohteena olevissa vanhustyön organisaatioissa itseohjautuvuuden elementeistä toteutuu parhaiten yhteenkuuluvuuden kokeminen. Kyvykkyyden, ja etenkin omaehtoisuuden kokemisessa on kehitettävää. Työntekijät toivovat enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, ja osa kokee, että heillä olisi valmiuksia nykyistä vaativampaankin työhön. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät toivovat vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen, vastuun ottamisen ja vapauden antamisen kehittämistä. Esimiehen antamalla tuella ja avulla todettiin olevan merkitystä siihen, miten omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokeminen toteutuu.

¹ Asiasanat: itseohjautuvuus, vanhustyö, omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health care and Social Work

Degree programme: Master Degree Programme of Social Services and Health Care

Specialisation: Development and Management of Social Services and Health Care

Author: Soile Saari

Title of thesis: Implementation of self-directing in the Operating Environment of Elderly Work: Elements of self-directing, Development Needs and the Importance of Supervisor Support

Supervisor: Jenni Kulmala

Year: 2021

Number of pages: 73

Number of appendices: 0

The importance of self-directing in elderly work has increased as the social and health sector must serve the client even better with shrinking resources, while at the same time taking care of employees' well-being. One of the purposes of the nationwide SoteDialogit in change-leadership, workplace well-being and productivity project (2019–2022) is to improve and strengthen the self-directing of organizations and personnel.

In this thesis, the answers to the survey implemented in the SoteDialogit -project were analyzed. The aim was to investigate which different elements supporting self-directing were best implemented in the elderly work organizations that were the target group of the study. The intention of the thesis was to highlight how elderly work professionals working in self-directing teams want to develop a self-directed way of working, and how management can support the implementation of self-directed work in elderly work.

Self-directing was approached from an individual's perspective through self-determination theory. Experience of autonomy, ability and cohesion were examined as supporting elements of self-directing. Self-directing was also examined from an organizational perspective. For elements supporting self—directing and managerial work, responses were analyzed using quantitative analysis methods. Development suggestions of those working in self-directed teams were analyzed using thematic design.

Among the elements of self-direction in the elderly work organizations that are the subject of the research, the experience of cohesion is best realized. There is room for improvement in experiencing ability, and especially autonomy. Employees wish for more influence in their work and some feel that they have the capacity for even more demanding work. Those working in self-directed teams hope for improvement in interaction, information sharing, taking responsibility and giving freedom. The support and assistance provided by the supervisor was found to be relevant to how the experience of autonomy and cohesion is realised.

¹ Keywords: self-directing, elderly work, autonomy, ability, cohesion

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	6
2 ITSEOHJAUTUVUUS.....	8
2.1 Itseohjautuvuus ammatillisena taitona.....	8
2.2 Itseohjautuvuusteoria yksilön itseohjautuvuuden perustana	12
2.2.1 Omaehtoisuus	13
2.2.2 Kyvykkyys.....	14
2.2.3 Yhteenkuuluvuus.....	14
2.2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	15
2.3 Itseorganisoituminen	18
3 ITSEOHJAUTUVUUS VANHUSTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ	21
3.1 Itseohjautuvuus ammatillisena taitona vanhustyössä	21
3.2 Itseohjautuvia vanhustyön organisaatiomalleja	24
3.3 Itseohjautuvuuden haasteet	28
3.4 Esimiestyön erityispiirteet vanhustyössä	31
3.5 Johtaminen itseohjautuvuuden tukena	34
3.5.1 Omaehtoisuuden tukeminen.....	37
3.5.2 Kyvykkyuden tukeminen.....	39
3.5.3 Yhteenkuuluvuuden tukeminen	39
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto	41
4.2 Tutkimuskysymykset	43
4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointi	43
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	46

5.1	Vastaajien perustiedot.....	46
5.2	Itseohjautuvuuden elementit työyhteisössä	46
5.2.1	Omaehtoisuus	46
5.2.2	Kyvykkyys.....	47
5.2.3	Yhteenkuuluvuus.....	48
5.3	Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotukset	49
5.3.1	Vuorovaikutus.....	50
5.3.2	Riittävä tieto.....	51
5.3.3	Vastuu	52
5.3.4	Vapaus	52
5.4	Johtamisen merkitys itseohjautuvuuden toteutumiselle	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	56
6.1	Itseohjautuvuuden elementit.....	57
6.2	Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotukset	59
6.3	Esimiehen tuen ja avun merkitys itseohjautuvuuden elementtien toteutumiseen.....	60
6.4	Tutkimuksen vahvuudet, heikkoudet ja jatkotutkimusehdotukset.....	61
6.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	62
	LÄHTEET	66

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Jakauma omaehtoisuuselementin toteutumista kuvaavien kysymysten vastauksista.....	47
Kuvio 2. Jakauma kyvykkyyselementin toteutumista kuvaavan kysymyksen vastauksista.....	48
Kuvio 3. Jakauma yhteenkuuluvuuselementin toteutumista kuvaavien kysymysten vastauksista.....	49
Kuvio 4. Tukea ja apua antavan esimiehen vaikutus yhteenkuuluvuuden ja omaehtoisuuden toteutumiselle.....	55
Taulukko 1. Esimerkkejä teemoittelusta.....	49
Taulukko 2. Korrelaatio tukea ja apua antavan esimiehen ja koettujen vaikutusmahdollisuuksien välillä.....	53
Taulukko 3. Ristiintaulukointi tukea ja apua antavan esimiehen ja koetun kyvykkyyden välillä.....	54
Taulukko 4. Korrelaatio tukea ja apua antavan esimiehen ja koetun yhteenkuuluvuuden välillä.....	54

1 JOHDANTO

Työympäristön nopea muuttuminen edellyttää ripeää reagoitua, joustavuutta, luovuutta ja kykyä jatkuvaan uudistumiseen (Sydänmaalakka 2016, 16). Sen takia perinteinen, hierarkinen ylhäältä alas johtaminen ei enää ole riittävän nopea tapa organisoida. Myös työtehtävät ovat muuttumassa automaation kehittyessä niin, että luovaa asiantuntijuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta sisältävän työn osuus lisääntyy. Työssä tarvittavaan luovuuteen ja inhimilliseen kohtaamiseen kykenevät tyytyväiset ja innostuneet työntekijät, eikä innostuminen onnistu käskyttämällä. Sen sijaan omaehtoisuuden eli itsenäisen päätösvallan kasvattamisen työssä, on todettu lisäävän innostumista eli motivoitumista. Myös informaatioteknologian kehittyminen on vähentänyt hierarkisen organisoinnin tarvetta, kun isojenkin joukkojen keskinäinen tiedonkulku ja koordinointi onnistuu sen avulla ilman hallinnoivaa esimiestä. (Martela & Jarenko 2017, 18–25.)

Edellä mainittujen syiden takia itseohjautuvuuden merkitys työelämässä on viime vuosina kasvanut, ja kasvamassa edelleen (Kostamo 2017, 107). Itseohjautuvuus organisaatioissa lisää niiden ketteryyttä, työntekijän hyvinvointia ja motivaatiota sekä työn tehokkuutta (Kiiminki 2017, 312). Myös sosiaali- ja terveysala on muutoksessa niukkenevien resurssien, digitalisaation, lisääntyvien laatuvaatimusten, organisaatiomuutosten ja työntekijöiden lisääntyvän työuupumuksen takia. Itseohjautuvuuden lisäämistä pidetään uutena mahdollisuutena työn organisointiin. Hoitoalalla itseohjautuvan toiminnan hyödyistä on saatu hyviä kokemuksia. (Ojala & Mäki 2017, 266–269.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia itseohjautuvuuden toteutumista vanhustyössä. Tavoitteena on tuoda esiin, millä tasolla itseohjautuvuuden edellytykset vanhustyössä ovat, mitä kehittämistoimia tarvitaan, ja miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa itseohjautuvuuden onnistumiseen. Itseohjautuvuutta tarkastellaan tässä opinnäytetyössä ammatillisena taitona, joka sisältää sekä yksilö- että organisaatiotason elementtejä. Yksilön itseohjautuvuutta lähestytään itseohjautuvuusteorian kautta. Sen jälkeen paneudutaan siihen, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa organisaatiotasolla. Kolmannessa luvussa käsitellään itseohjautuvuutta vanhustyön toimintaympäristöissä yksilö- ja organisaatiotason,

itseohjautuvuuden haasteiden ja johtamisen näkökulmasta. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, ja viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Kuudes luku sisältää johtopäätökset ja pohdinnan.

Opinnäytetyön aineisto pohjautuu käynnissä olevaan, Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaan kehittämishankeeseen, SoteDialogit muutoksessa- johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Hanke kohdistuu lastensuojelua ja vanhuspalveluja tuottaviin organisaatioihin ja se toteutetaan vuosina 2019–2022. (Loppela, 2019.) Sen yhtenä tavoitteena on osaamista ja johtamisosaamista kehittämällä turvata hankkeeseen osallistuvilla työpaikoilla työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky, sekä ammattilaisten ja organisaatioiden uudistuminen (SoteDialogit, [viitattu 18.1.2020]). Tarkoituksena on kehittää ja vahvistaa muun muassa organisaatioiden ja henkilöstön dialogisuutta, refleksiivisyyttä ja itseohjautuvuutta (Tikkamäki, 2019).

2 ITSEOHJAUTUVUUS

2.1 Itseohjautuvuus ammatillisena taitona

Työelämässä ammatillisina taitoina tarkoitetaan työtehtävään ja ammattiin liittyvää osaamista eli ammattitaitoa, sekä muita työelämätaitoja, kuten työyhteisö-, esimies- tai alaistaitoja. Myös oppimiseen liittyvät valmiudet, taidot ja kyvyt sekä uranhallintataidot kuuluvat ammatillisiin taitoihin. Uranhallintataidot sisältävät urasuunnittelun lisäksi esimerkiksi valmiutta arvioida muuttuvassa työelämässä omia ammatillisia kehittymistarpeita. (Aarnikoivu 2010, 16, 39–41.) Ammatilliset taidot sisältävät siis paitsi koulutuksella ja työkokemuksella hankittua tietojen ja taitojen hallintaa, myös kykyä ja halua kommunikoida, tehdä yhteistyötä ja oppia, sekä kehittää jatkuvasti työtä (Aarnikoivu 2010, 65).

Ammatillisiin taitoihin liittyen työntekijältä vaaditaan yhä enemmän kykyä johtaa itseään ja työtään (Aarnikoivu 2010, 36). Itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta pidetään joissain määrittelyissä toistensa synonyymeina. Itseohjautuvuuden määrittely ei ole yksiselitteistä, ja käsitettä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. (Ala-Mutka 2019, 194–195; Savaspuro 2019, 13.) Martela ja Jarenko (2017, 12) aloittavat itseohjautuvuuden määrittelyn erottelemalla toisistaan itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen käsitteet. Näistä itseohjautuvuus on yksilön, itseorganisoituminen ryhmän ominaisuus. Itseohjautuvuus kuvataan yksilön kykyä toimintaan ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseorganisoituminen taas määritellään organisaation tavaksi, jossa johdon luomat valmiit rakenteet on minimoitu. Myös Salovaara (2019,100) erittelee itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen termit. Hänen mukaansa itseohjautuminen tarkoittaa yksilötason itsensä johtamista. Itseorganisoituminen viittaa organisaation ja sosiaalisen systeemin tasoon. Nikula (2017, 293) kuvaa itseohjautuvuutta yksinkertaisesti työntekijän mahdollisuutena muokata omaa työtään, ja vaikuttaa siihen ja organisaatioonsa. Ala-Mutka (2019, 195) kuvaa niin ikään itseohjautuvuutta ensisijaisesti yksilön ominaisuutena johtaa työtään. Koska työyhteisöissä tarvitaan kuitenkin yleensä aina myös yhteistyötä eli yhdessä ohjautuvuutta, ei hänen mukaansa puhdasta itseohjautuvuutta ole organisaatioissa. Hän käyttää itseohjautuvuuden termiä kuitenkin yleiskäsityksenä koko ilmiölle.

Itseohjautuvuuden toteutuminen organisaatiossa edellyttää, että siellä on nähtävissä sekä yksilötason että organisaatiotason itseohjautuvuuden piirteitä. Yksilötasolla tarvitaan ammattiosaamista, omaa motivaatiota, ja kykyä johtaa sekä itseään että työtään. Lisäksi tarvitaan tieto toiminnan päämäärästä ja organisaation antamaa mahdollisuutta toteuttaa itseohjautuvaa työskentelytapaa. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Tähän liittyy olennaisena osana tiedon avoimuus. Tiedon tulee olla kaikkien helposti saatavissa. Avoin tieto taas tuo mukanaan vastuuta niin, että jokainen on velvollinen hyödyntämään käytössä olevaa tietoa työnsä tavoitteiden määrittelemisessä. (Ala-Mutka 2019, 54–55.) Kuten ammatillisissa taidoissa kokonaisuutena, myös itseohjautuvuudessa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Työntekijä pystyy tekemään päätöksiä ja valitsemaan parhaat menetelmät työnsä toteuttamiseen ilman käskyä, kun hänellä on kyky toimia itsenäisesti, ja hän vuorovaikuttaa organisaatiossa saadakseen merkityksen ja suunnan työlleen. (Ala-Mutka 2019, 194.) Akola (2020, 77) kiteyttää asian niin, että itseohjautuvuutta ei voi olla, ellei koko organisaatiokulttuuri tue sitä.

Itsensä johtaminen. Vaatimus työntekijän kyvystä johtaa itseään ja työtään, sekä ottaa siitä vastuuta, on viime vuosina korostunut, kun kontrolloivasta johtamisesta on siirrytty enenevässä määrin mahdollistavaan johtajuuteen (Aarnikoivu 2010, 36). Mahdollistavassa johtajuudessa esimiehen tärkein tehtävä on luoda rakenteita, joiden puitteissa työntekijöiden yhteinen vastuunottaminen ja luominen onnistuu (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 10). Itsensä johtaminen työelämässä korostuu edelleen myös lisääntyvän etätöiden takia, kun etätöitä tekevän on osattava hallita itse ajankäyttöään aiempaa enemmän. Hänen on myös päätettävä, milloin hän selviytyy yksin, ja milloin on tarpeen pyytää apua. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta, ja itsen sekä omiin kykyihin luottamista (Haaranen 2020; Sydänmaalakka 2010, 21, 33). Koska itsensä johtamiseen liittyy valintojen tekeminen, on myös omien tarpeiden ja arvojen tunnistaminen osa itsensä johtamista (Aarnikoivu 2010, 99). Hyvän itsetunnon kautta pyritään työssä omien ammatillisten ja henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiseen ja heikkouksien minimoimiseen. Itsensä johtamisella pyritään sekä ammatilliseen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen, että merkitykselliseen elämään. (Sydänmaalakka 2010, 44.) Itsetuntemukseen liittyy tunteiden hallinnan taito, jolla tarkoitetaan esimerkiksi kykyä tunnistaa ja sietää pettymyksistä ja

menetyksistä nousseita tunteita. Usein tunteiden hallinnan taitoja tarvitaan työelämässä epävarmuuden sietämiseksi. (Miettinen ym. 2000, 54–55.) Itsetuntemusta- ja luottamusta voi kehittää. Tärkeää on ymmärtää, että omaan mieleen voi vaikuttaa ja uutta voi oppia. Itsensä johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa ihminen tutustuu itseensä, etsii kehityskohtiaan, ja pyrkii kehittymään suunnitelmallisesti tavoitteitaan kohti. Hyvällä itsensä johtajalla on halu kehittää itseään. (Haaranen 2000; Sydänmaalakka 2010, 33.) Hyvä itsensä johtaja pystyy myös vastaan ottamaan palautetta, ja ottamaan siitä opikseen (Miettinen ym. 2000, 78-79). Työelämässä itsensä johtaminen tarkoittaa myös huolen pitämistä omasta ammattitaidostaan ja osaamisestaan (Aarnikoivu 2010, 99). Itsensä johtamisen taitoa on perustehtävän tiedostaminen ja siihen sitoutuminen niin, että havainnoi omaa toimintaansa osana perustehtävän toteuttamista, ja ottaa siitä vastuuta. Myös omien vaikutusmahdollisuuksien ymmärtäminen on osa itsensä johtamisen taitoa. Se, että tunnistaa asiat tai epäkohdat, joille ei voi tehdä mitään, ja ottaa käsittelyyn ne asiat, joihin voi vaikuttaa, kertoo hyvästä itsensä johtamisen taidosta. (Miettinen ym. 2000, 51–53.)

Itseään johtava työntekijä ymmärtää motivaation merkityksen työn tekemiseen, ja panostaa itse sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Olennaista on ymmärtää, että vaikka esimies voi tukea motivaation syntymistä ja luoda sille edellytyksiä, on motivaation ylläpito ja kehittäminen pääosin jokaisen omalla vastuulla. Oma sisäinen motivaatiotaan voi tarkastella esimerkiksi tutkimalla omia ajatusmallejaan. Jos tunnistaa itsellään negatiivisia ajatusmalleja, jotka voivat lisätä kokemusta tilanteista vaikeana, kannattaa niitä pyrkiä muuttamaan positiivisiksi. Toisin sanoen voi keskittyä ajattelemaan mitä toivoo, sen sijaan, että ajattelee asioita, joita ei toivo. Jos on tottunut ajattelemaan, ettei halua työn vievän kaikkea energiaa, on hyvä alkaa ajatella, että haluaa saavuttaa tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. Näin omaa ajatteluaan voi muuttaa ratkaisukeskeisempään suuntaan, ja toimintakin keskittyy kehittämiseen kohti parempaa. (Aarnikoivu 2010, 102–106.)

Itsensä johtamisella tarkoitetaan myös ajankäytön ja stressin hallintaa, sekä muutosvalmiutta ja muutosten hallintakykyä (Haaranen 2000). Näiden hallinnassa keskeistä on määritellä itselleen kohtuulliset tavoitteet. Kaikkea ei voi saavuttaa heti. (Sydänmaalakka 2010, 122.) Ajanhallinnan keinoina voi käyttää muun muassa delegointia työyhteisössä sovittujen periaatteiden mukaisesti ja työajan suunnittelua esimerkiksi niin, että tekee aamuisin hankalalta tuntuvat asiat ensin, jolloin ajatukset vapautuvat tehokkaammin muihin

päivän tehtäviin. (Aarnikoivu 2010, 108.) Oman asenteen tarkastelu on hyvä keino hallita stressaavia tilanteita. Ellei olosuhteita pysty muuttamaan, voi aina muuttaa omaa asennoitumista niihin. Terveelliset elämäntavat, kuten riittävä liikunta ja uni sekä terveellinen ruokailu ja esimerkiksi alkoholin välttäminen, ovat hyvät keinoja hallita stressiä. (Sydänmaalakka 2010, 122.)

Itsensä johtamista on myös taito pitää kiinni omista oikeuksistaan toisen oikeuksia loukkaamatta. Tämä tarkoittaa vastuun ottamista omasta käytöksestä niin, että ei jätä ilmaisematta mielipidettään silloin kun se on tarpeen. Ilmaisematta jättämisestä voi seurata esimerkiksi haitallista piiloaggressiota. Hyvä itsensä johtaja osaa, tai kehittää itselleen sellaisia itseilmaisun taitoja, että pystyy kertomaan mielipiteensä tarkoituksenmukaisella tavalla. (Miettinen ym. 2000, 62–63.) Itsensä johtaminen vaatii jäämäkkyyttä ja pitkäjänteisyyttä (Sydänmaalakka 2010, 16–17). Sydänmaalakka (2010, 16–17) kuvaa itsensä johtamista henkilökohtaisena prosessina, jossa ongelmaksi muodostuu useimmiten tahtomiseen ja itsekuriin liittyvät asiat. Tiedämme riittävästi johtaaksemme itseämme, mutta emme vie tietoa käytäntöön. Hyvä esimerkki tästä on fyysisen kunnon hoitaminen. Tiedämme hyvän kunnon vaikutukset hyvinvointiimme ja työssä jaksamiseen sekä liikunnan myönteiset vaikutukset fyysiseen kuntoon, mutta silti tutkimukset osoittavat ihmisten kunnon olevan menossa jatkuvasti huonompaan suuntaan. (Sydänmaalakka 2010, 97–98.)

Itseohjautuvuus perustuu ajatukseen, että ihminen on fiksu ja kykenevä, ja hyvin toimiva tiimi vielä yksittäistä ihmistä fiksumpi ja kykenevämpi (Haapakoski, Niemelä & Mäkelä 2020, 101). Salovaara (2017, 70) huomauttaakin, että pelkästään itseohjautuvat yksilöt eivät yleensä muodosta hyvää organisaatiota. Itseohjautuvat yksilöt voivat olla intohimoisia ja itseriittoisia, ja saattavat joutua ristiriitoihin keskenään, koska he ajautuvat omaan kuplaansa sen sijaan, että joustaisivat toisten suuntaan. Itseohjautuvuus työyhteisössä tarkoittaa, ettei aina ei voi saada läpi omaa tahtoaan, vaan muidenkin tahtoon on pystyttävä sopeutumaan. Itseohjautuvien yksilöiden lisäksi tarvitaan yhteistyön organisointia ja johtajuutta, että itseohjautuvuus toisi lisäarvoa työyhteisöön. (Salovaara 2017, 70.) Manz ja Sims (1987, 119) ovat tutkineet ulkoisen johtajan merkitystä itseohjautuville työryhmille ja toteavat, että johtajan tärkein tehtävä on saada työntekijät johtamaan itseään.

2.2 Itseohjautuvuusteoria yksilön itseohjautuvuuden perustana

Luther Gulick on kirjoittanut itseohjautuvuudesta jo 1930-kuvulla analysoidessaan julkishallinnon organisoitumista (Haapakoski, Niemelä & Mäkelä 2020, 101). Hän määritteli itseohjautuvuuden olevan vastakota byrokratialle (Savaspuro 2019, 25). Vuonna 1960 Douglas Mc Gregor on esittänyt, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat parhaimmillaan, kun ulkoapäin tuleva kontrollointi minimoidaan (Martela & Jarenko 2014, 65). Varsinainen itseohjautuvuusteoria on alkanut syntyä motivaatiotutkimuksen piirissä 1970-luvulla, kun Edward Deci alkoi tutkia erilaisia motivaation lähteitä. Hänen ajatuksenaan oli, ettei ihminen olekaan passiivinen olento, joka reagoi ympäristöönsä, vaan aktiivinen toimija. Samalla hän esitti, että ihmisen sisäinen innostus tekemiseen voisi jopa häiriintyä ulkoisista palkkioista. Teoriaa valmistellessaan Deci toi esiin, että on olemassa sekä sisäisiä että ulkoisia motivaationlähteitä. Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) syntyi 1980-luvulla Decin ja Richard Ryanin yhteistyönä. Teorian lähtökohtana on, että ihminen on itseohjautuva, ja psykologiset perustarpeet vaikuttavat hänen motivaatioonsa tehdä asioita. (Martela 2015, 59–63.) Itseohjautuvuusteoria suomennetaan myös itsemääräämisteoriaksi (Vasalampi 2017, 42).

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön motivaatio on yhteydessä kolmen perustarpeen eli omaehtoisuuden (autonomy), kyvykkyyden (competence) ja yhteenkuuluvuuden (relatedness) toteutumiseen. Nämä ovat välttämättömiä myös ihmisen eheydelle, hyvinvoinnille ja psykologiselle kasvulle. (Deci & Ryan 2000, 227–229.) Näistä yhteisöllisyys on lisätty teoriaan 2000-luvulla (Martela 2015, 67). Itseohjautuvuusteorian mukaan jokainen kolmesta tarpeesta on yhtä tärkeä, ja yhdenkin huomioimatta jättäminen aiheuttaa kielteisiä seurauksia yksilön hyvinvoinnille (Vasalampi 2017, 47).

Kiinnostus itseohjautuvuusteoriaa kohtaan on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla ja sitä kirjoitetaan ja tehdään tutkimusta muun muassa urheilussa, opetus- ja kasvatusalalla sekä organisaatiokäyttäytymisessä (Martela 2015, 59–63; Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5). Myös muut aiheesta tehdyt tutkimukset osoittavat, että teoriassa esitetyillä perustarpeilla on positiivinen vaikutus esimerkiksi parempaan työn tuloksellisuuteen (Martela & Jarenko 2014, 28–31).

2.2.1 Omaehtoisuus

Jotta henkilö voi itseohjautua työssään, on hänellä oltava halu tehdä asioita omaehtoisesti (Martela & Jarenko 2017, 12). Omaehtoisuudella eli autonomialla tarkoitetaan ihmisen kokemusta siitä, että hän voi vapaasti tehdä valintoja, ja päättää itse tekemisistään. Tässä opinnäytetyössä omaehtoisuutta käsitellään ensimmäisenä itseohjautuvuuden elementtinä.

Omaehtoisessa toiminnassa ihminen kokee toimintansa olevan lähtöisin hänen omista motiiveistaan. Hän voi esimerkiksi toimia siksi, että nauttii tekemisestä, tai koska hän arvostaa päämääriä, joihin tekeminen johtaa. (Martela 2014.) Jos johtaja tekee päätökset työntekijän puolesta, tulevat ne ylhäältä annettuina, eikä omaehtoisuuden kokemus toteudu (Ala-Mutka 2019, 105). Toisaalta omaehtoisuuden kokemus voi toteutuakin, vaikka esimerkiksi työtehtävä tulisi annettuna, jos henkilöllä itsellä on käsitys työ merkityksestä ja arvosta (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 250). Koska ihminen pyrkii saavuttamaan itselleen tärkeitä tavoitteita, on hän todennäköisesti motivoitunut työhönsä, jos organisaation päämäärät vastaavat hänen arvojaan (Surakka 2020, 12).

Omaehtoisuuden käsitettä voidaan kutsua myös vapaaehtoisuudeksi. Vaikka sen vastakohta on kontrolloitu toiminta, ei niiden ero kuitenkaan ole yksiselitteinen ja ulkoa päin todettavissa. Tärkeää on huomata, että perustarpeena vapaaehtoisuus tarkoittaa sen kokemista. Kyse on siitä, miten paljon yksilö tuntee olevansa vapaa toimimaan. Kokemus syntyy ihmisessä itsessään, mutta vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Martela 2015, 76–79.) Työelämässä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sama toiminta voi toisella henkilöllä täyttää omaehtoisuuden tarpeen, toisella ei. Jos työssä vaadittava tehtävä on toisen mielestä mielenkiintoinen ja innostava, hän tekee sen mielellään ja kokee toimintansa vapaaehtoiseksi. Samalla hän kokee energisyyttä ja nauttii tekemisestään. Jos taas toinen kokee tehtävän vastenmielisenä, hän tekee sen pakon takia, ja stressaantuu tai mahdollisesti ahdistuukin tekemisestä. Omaehtoiseen toimintaan sisältyy aina myös vastuu. Siksi omaehtoisuus tai vapaaehtoisuus ei tarkoita samaa kuin vapaus. Vapaaehtoisesti toimiessaan ihminen joutuu tekemään myös valintoja. Kun valinta on itse tehty, myös niiden seurauksista on kannettava vastuu. (Martela 2015, 81–82.) On huomioitava, että omat työssä tehdyt päätökset vaikuttavat usein myös asiakkaisiin, toisiin työntekijöihin ja organisaatioon (Ala-Mutka 2019, 86).

2.2.2 Kyvykkyys

Itseohjautuvuuden onnistuminen edellyttää riittävää osaamista niin, että ihminen voi työssään toimia itseohjautuvasti. Pelkkä tehtävään liittyvä ammattiosaaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös muita, kuten itsensä johtamisen tai priorisoinnin kaltaisia kykyjä. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Kyvykkyys on tässä opinnäytetyössä määritelty toiseksi itseohjautuvuuden elementeistä.

Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kokemusta osaamisesta ja aikaansaamisesta. Kun ihminen uskoo suoriutuvansa tehtävästä hyvin, hän kokee itsensä kyvykkääksi. Samalla hänen on helppo nauttia tekemisestään. (Martela 2014.) Kyvykkyuden kokeminen edellyttää sopivan haasteellista tekemistä. Haastavassa tehtävässä onnistuminen tuo tunteen kyvykkydestä. Jos haastetaso ei ole riittävä, ihminen tylsistyy. Jos taas tehtävä on toistuvasti liian haastava, eikä siinä onnistu, ihminen lannistuu. Osaamisen lisäksi kehittyminen ja uuden oppiminen on keskeistä kyvykkyudessa. Oppiminen lisää kyvykkyuden tunnetta. Työpaikalla jatkuva kehittyminen on keskeinen motivaatiotekijä. (Martela 2015, 94–96; Puumala 2017, 60.) Kyvykkyuden kokeminen ei ole mahdollista ilman palautetta, suorituksen arviointia. Palaute voi olla tehdyn työn jälki tai esimerkiksi toisen henkilön antama suullinen palaute. Palaute taas vaatii tietoa siitä, mihin toiminnalla pyritään. Kyvykkyuden kokeminen vaatii siis myös tiedon tekemisen päämäärästä. (Martela 2015, 98–99.)

2.2.3 Yhteenkuuluvuus

Tässä opinnäytetyössä kolmantena itseohjautuvuuden elementtinä käsitellään yhteenkuuluvuutta. Itseohjautuvuuden toteuttaminen organisaatiossa edellyttää tunneilmastoa, jossa työntekijä uskaltaa ottaa vastuuta perinteistä organisaatiota enemmän. Vuorovaikutuksellaan ihmiset joko mahdollistavat tai rajoittavat toistensa toimintaa. (Martela & Jarenko 2017, 31.) Hyvät ihmissuhteet ovatkin yksi tärkeimmistä tekijöistä itseohjautuvan työskentelytavan menestyksekkäälle onnistumiselle. Innostus hyvistä ihmissuhteista vaikuttaa itseohjautuvan tiimin suoritukseen. (Weerheim & Van Rossum 2019, 125.)

Yhteenkuuluvuus tarkoittaa ihmisen tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen voi hyvin, kun hän voi olla syvässä yhteydessä lähimmäisiin ja kokee, että hänestä

välitetään. (Martela 2014.) Joku voi esimerkiksi nauttia työpaikalle menemisestä, jos siellä on ihmisten kesken hyvä henki, vaikka ei itse olisikaan innostunut työtehtävistään. Usein on niin, että työpaikalle on kerääntynyt ihmisiä, jotka ovat innostuneet samanlaisista asioista ja sen takia heidän on helpompi myös löytää keskenään hyvä yhteishenki. (Martela 2015, 154–155.) Hyvä työilmapiiri on tärkeä sisäisen motivaation edistäjä (Martela & Jarenko 2014, 31). Vaikka yhteenkuuluvuuden tunne on perustarpeisiin kuuluva yksilön ominaisuus, sen ilmentyminen tapahtuu suhteessa toisiin esimerkiksi kokemuksena siitä, tunteeeko yksilö itsensä arvostetuksi ja hyväksytyksi ryhmässä (Lintunen 2017, 153). Toisaalta yhteenkuuluvuuden käsite voi vaikuttaa sisäisen motivaation lisääntymiseen myös siten, että työntekijä haluaa nähdä toimintansa vaikuttavan myönteisesti toisiin ihmisiin. Hän motivoituu tekemään parhaansa, jos toiminta kohdistuu hänelle tärkeän ihmisryhmän hyvinvoinnin edistämiseen. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Perustarpeiden tyydyttyminen vaikuttaa positiivisesti ihmisen kehittymiseen ja suoriutumiseen. Ihmisen sisäinen motivaatio ja suoritus heikkenee, elleivät tarpeet toteudu. Huomioitavaa on myös, että sosiaalinen toimintaympäristö voi vaikuttaa yksilön perustarpeiden tyydyttymiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Deci & Ryan 2000, 261–263.) Tukemalla yksilön perustarpeita työyhteisö tukee samalla energisyyttä, hyvinvointia, sisäistä motivaatiota ja itseohjautumista. Tämä taas johtaa yksilön luovuuteen, sinnikkyYTEEN ja hyvään suoritukseen. (Vasalampi 2017, 42, 47.)

2.2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kyetäkseen itseohjautuvuuteen henkilön täytyy olla motivoitunut niin, että hän haluaa tehdä asioita ilman ulkoa tulevaa pakottamista (Martela & Jarenko 2017, 12). Ihminen voi motivoitua sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen motivaatio tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö hakeutuu aktiivisesti tekemään hänelle mielekkäitä ja innostavia asioita riippumatta siitä, onko tekemisestä saatavilla ulkoisia palkkioita. Sisäinen motivaatio lähtee siis henkilöstä itsestään, ja tehtävä itsessään houkuttelee tekemään, tehtävä toimii ikään kuin palkkiona. Tekeminen voi olla mielekäästä myös sen takia, että se liittyy tekijälle tärkeisiin arvoihin. Tällaiseen tekemiseen keskittyminen onnistuu yleensä ilman suuria ponnisteluja, eikä siten ole tekijäänsä kuormittavaa. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.) Innostuneesti tehtävänsä hoitavalle työntekijälle jää energiaa myös vapaa-ajasta nauttimiseen (Martela & Jarenko

2014, 25). Kyky sisäiseen motivaatioon kuuluu ihmisen perusominaisuuksiin (Martela & Jarenko 2014, 65).

Ulkoisen motivaatio perustuu ajatukseen ihmisestä passiivisena olentona, joka tarvitsee ulkoapäin tulevaa houkuttelua tai patistelua ryhtyäkseen tekemään asioita. Itse tekeminen ei tunnu mielekkäältä, kun se on vain väline saavuttaa jokin ulkoinen palkkio tai välttää rangaistus. Ulkoisesti motivoitunut tekeminen on usein tekijälleen kuluttavaa. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.) Se voi perustua esimerkiksi kontrolloivalta tuntuvaan palkitsemiseen tai rangaistuksen uhkaan (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 83). Myös esimerkiksi omat syyllisyyden tunteet voivat muodostua pakottavaksi motivaatiotekijäksi (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 84). Ulkoisesta motivaatiosta on kyse, kun yksilö pyrkii tavoitteeseensa toisten ihmisten tai tilanteen vaatimusten, ulkoisen palkkion tai esimerkiksi syyllisyyden tunteen välttämiseksi. Motivaatio on silloin täysin ulkoisesti säädeltyä. (Vasalampi 2017, 42–44.) Kokemus pelkästään ulkoa annettujen vaatimusten takia toimimisesta uhkaa ihmisen luontaisen itseohjautuvuuden toteutumista (Martela 2017, 167).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoiset motiivit voivat myös sisäistyä. Yksilöllä on taipumus pyrkiä luonnostaan sisäistämään ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt säännöt, tavat ja arvot, jotta voisi kokea toiminnassaan itseohjautuvuutta. Teoriassa puhutaan *sisään kääntyneestä ulkoisesta säätelystä*, kun ulkoiisiin vaatimuksiin perustuva toiminta sisäistyy niin, että yksilö kiinnostuu tekemisestä esimerkiksi häpeän tunteen välttämiseksi tai itsearvotuksensa säilyttämiseksi. Tässä sisäistyminen on niin vähäistä, että itseohjautuvuusteoriassa luokitellaan sisään kääntynyt säätely yhdessä täysin ulkoisen säätelyn kanssa kontrolloiduksi motivaatioksi. (Vasalampi 2017, 42–44.)

Itseohjautuvuusteoriassa puhutaan autonomisesta motivaatiosta, kun kyse on kiinnittyneestä, integroituneesta ja täysin sisäisestä motivaatiosta. Jos yksilö tekee jotain toisen vaatimuksesta, mutta on alkanut itsekin pitää tekemäänsä asiaa tärkeänä ja osittain omana tavoitteenaan tai arvonaan, on kyse sisäistetystä ulkoisesta motiivista, jota kutsutaan *kiinnittyneeksi säätelyksi*. Vaikka yksilö tässä pitää toimintaa osin jo omanakin tavoitteenaan, hänen toimimistaan voi ohjata myös halu saada esimerkiksi arvostusta ympäristössään. Jos taas yksilö on alkanut pitää alun perin ulkoa tulevaa tavoitetta merkityksellisenä itselleen, ja tehnyt siitä oman tavoitteensa, puhutaan *integroituneesta*

säätelystä. Joskus alun perin ulkoinen motivaatio voi muuttua kokonaan *sisäiseksi* motivaatioksi. Autonominen motivaatio tarkoittaa, että toiminta on hyvin itseohjautunutta. (Vasalampi 2017, 44–45.) Tekeminen tuntuu vapaaehtoiselta (Vartiainen 2017, 131).

Itseohjautuvuusteorian mukaan motiivin lähde tai laatu vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja suoritukseen sen määrää enemmän. Erityisesti autonominen motivaatio edistää omien tavoitteiden saavuttamista. Autonominen ja kontrolloitu motivaatio eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois. Samoissa toiminnoissa tai tavoitteissa esiintyy tavallisesti yhtä aikaa erityyppisiä motiiveja. (Vasalampi 2017, 42, 46.) Vaikka ulkoisten tekijöiden, kuten palkkioiden, on todettu jossain tapauksessa olevan haitallista sisäiselle motivaatiolle, itseohjautuvuusteorian mukaan sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden yhdistämisen nähdään liittyvän hyvinvointiin ja hyvään suoriutumiseen työpaikalla. Toisin sanoen ihmisen tyytyväisyys ja suorituskyyky paranee, kun ihminen on motivoitunut työhön joko siksi, että pitää sitä mielenkiintoisena tai merkityksellisenä, ja sen lisäksi työskentelyilmapiiri on autonomiaa tukeva. (Gagne & Deci 2005, 353–356.) Ihminen voi myös kokea työnsä pakolliseksi tekemiseksi, koska saa siitä palkkaa. Tällöin hän on ulkoisesti motivoitunut. Toisaalta sama ihminen voi olla innostunut työstään, jolloin hän on myös sisäisesti motivoitunut. Useimmiten joko sisäinen- tai ulkoinen motivaatio on työntekijällä hallitseva. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Huomioitavaa on, että esimerkiksi työyhteisö sosiaalisena ympäristönä vaikuttaa itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön hyvinvointiin, motivaatioon ja suoriutumiseen sen mukaan, miten paljon ne tukevat hänen itseohjautuvuuttaan tai toisaalta kontrolloivat hänen tunteitaan, ajatteluaan tai käytöstään (Vasalampi 2017, 47).

Ihminen on motivoitunut, toimintakykyinen ja hyvinvoiva niin työelämässä kuin elämässä yleensä, kun perustarpeet ovat läsnä (Martela & Jarenko 2014, 28–31). Lähes kaikissa työn teorioissa ja malleissa, jotka yhdistävät työn tuloksellisuuden ja tuottavuuden sekä työhyvinvoinnin ja yhteistoiminnan, on asetettu lähtökohdaksi ihmisen psykologiset perustarpeet ja sisäinen motivaatio (Syvänen, Strömberg & Kokkonen 2017, 125). Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii luonnostaan aktiivisesti pyrkien kehittämään toimintaansa tehokkaaksi. Hän sitoutuu tehtävään, johon on motivoitunut. (Deci & Ryan 2000, 233.) Itseohjautuvuuden onnistumisessa olennaista onkin sisäisen motivaation löytyminen (Akola 2020, 66).

2.3 Itseorganisoituminen

Paju (2017, 41) kuvaa itseorganisoitumista prosessina, jossa itseohjautuvat henkilöt toimivat ja tekevät päätöksiä. Toimintaan vaikuttavat sekä henkilöiden omat ominaisuudet että ympärillä olevat monet tekijät, kuten säännöt ja toisten yksilöiden teot. Itseorganisoitumista tapahtuu ihmisten vuorovaikutussuhteissa joka tapauksessa, toivotaan sitä tai ei. Itseorganisoituminen on ihmisille luontainen yhteistyön järjestämisen tapa. Organisaatioissa voidaan päättää, halutaanko tätä ominaisuutta hyödyntää. Vaikka organisaatioissa ei koskaan voida kokonaan kontrolloida itseorganisoitumisen prosessia, voidaan niissä luoda rakenteita, joissa itseorganisoituminen todennäköisemmin johtaa organisaation tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisiin lopputukoksiin. (Paju 2017, 44–48.)

Tarkoituksenmukaisen itseorganisoitumisen onnistuminen työyhteisössä edellyttää, että työntekijällä on selkeän päämäärän lisäksi riittävä tieto, jonka perusteella muodostaa kokonaiskuvan tilanteesta. Johdon tehtävä on huolehtia riittävän tiedon saatavilla olemisesta. (Martela & Jarenko 2017, 12, 321.) Ala-Mutka (2019, 55) toteaa, että jo tiedon avaaminen organisaatiossa aloittaa ketjureaktion kohti itseohjautuvaa toimintatapaa ja organisaatiota. Tiedon tulee myös olla esitettyä aktiivisessa muodossa niin että kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua keskusteluihin tasavertaisesti (Ala-Mutka 2019, 76).

Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa pyritään mahdollisimman vähäisiin ylhäältä annettuihin rakenteisiin ja ohjeisiin. Ilman jäykkiä hierarkioita ja kiinteitä rooleja toimiva organisaatio antaa työntekijöilleen valtaa ja tilaa järjestää toimintansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Pienimmät organisaatiot voivat toimia jopa kokonaan ilman näkyviä rakenteita, mutta jo yli 10 hengen organisaation ei voida olettaa olevan niin itseorganisoitunut, ettei mitään sovittuja rakenteita tai toimintamalleja olisi. Itseorganisoitumisella ei tarkoiteta tilannetta, jossa jokainen työntekijä voi toimia miten haluaa. Organisaation on annettava toiminnalle raamit, ettei se ajaudu kaaokseen. Itseorganisoitumisen tapa voi eri organisaatioissa vaihdella eri tasoisesti. Voi olla esimerkiksi tiukat raamit luoneita organisaatioita, joissa toimii sisäisesti itseohjautuvia tiimejä. (Martela & Jarenko 2017, 12–14.) Isoissa organisaatioissa voidaan toimia myös niin, että osa organisaatiosta toimii esimiehettömänä itseohjautuvasti, toisessa osassa toteutetaan palvelevaa johtamista ja kolmas toimii perinteisellä hierarkisella johtamismallilla (Ala-Mutka 2019, 45).

Martela & Jarenko (2017, 14–16) esittelevät neljä erilaista organisaatiomallia, jotka poikkeavat toisistaan itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan. Kun organisaatiossa toteutuu sekä henkilöstön itseohjautuvuus että itseorganisoituminen, puhutaan *litteästä yhteisorganisoituneesta organisaatiosta*. Tällaisista organisaatioista puuttuu lähes kokonaan esimiehet ja hierarkia, ja henkilöstöä määrittää vahva omaehtoisuus. Ylin johto luo henkilöstön kanssa suunnan, johon tähdätään. Sen jälkeen johto toimii palvelevassa roolissa pyrkien varmistamaan työntekijöille parhaat mahdolliset olosuhteet suunnan tavoittelemiseksi. Työtä tehdään joko itsenäisesti tai pienissä tiimeissä. Toiminnan kehittäminen on kaikkien vastuulla ja työntekijät voivat vaikuttaa työnsä sisältöön ja tekemisen tapaan. Päätöksiä tehdään itsenäisesti. Toimintaa jäsentämään on luotu tietyt rakenteet, mutta niitäkin voidaan tarvittaessa muokata työntekijän keksiessä tarkoituksenmukaisemman tavan toimia. Esimerkiksi vanhusten kotihoitoa järjestävä hollantilainen Buurzorg toimii litteän yhteisorganisoituneen organisaation tavoin.

Osallistavassa organisaatiossa organisaation rakenteet ovat perinteiset ja ylhäältä annetut, mutta henkilöstön itseohjautuvuus on voimakasta. Esimiehet toimivat kontrolloivan johtamisen sijaan kannustajina, valmentajina ja mahdollistajina, mutta työntekijät raportoivat heille tekemisensä. Johtamistavalla tällaiseen organisaatioon on pystytty luomaan kulttuuri, jossa ihmiset kokevat voivansa toteuttaa työtään omaehtoisesti, haluamallaan tavalla. Esimerkiksi suomalaisessa muoviputkia valmistavassa Pipelifessä toimitaan tällaisessa organisaatiossa. Henkilöstön vastuuttaminen kehittämiseen on viety siellä pitkälle, ja työntekijät tekevät vuosittain suuren määrän työn tekemistä kehittävää aloitetta. (Martela & Jarenko 2017, 14–16.)

Kolmantena mallina on perinteinen hierarkinen organisaatio, joka on todennäköisesti edelleen yleisin organisaatiotyyppiä. Tätä Martela & Jarenko (2017, 16–17) kutsuvat *byrokraattiseksi organisaatioksi*. Siinä kokonaisuus ja tekemisen tapa koordinoidaan johdon toimesta. Informaatio ja käskyt kulkevat ylhäältä alas, ja säännöistä poikkeava tekeminen vaatii luvan esimieheltä. Työntekijän ja ylimmän johdon välissä on usein monta hierarkista kerrosta. Tällaisessa mallissa toiminta on kontrolloitavissa ja ennustettavaa, mutta työntekijöiden osaamista ei saada parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön kehittämisessä ja päätöksenteossa. Moni järkevä kokeilu jää tekemättä, koska se vaatii hyväksyntää ylemmiltä tahoilta. Jäykkä organisaatorakenne tekee toiminnan myös hitaaksi ja vaikeuttaa

kilpailua ketterien, nopeasti muuttuvien organisaatioiden kanssa. Tämä on kuitenkin edelleen yleisin organisaatiotyyppi.

Viimeisenä Martelan & Jarenkon (2017, 17–18) esittelemänä organisaatiomallina on *tuloskontrolloitu organisaatio*, joka on henkilöstön ulkoisohjautumisen ja itseorganisoitumisen yhdistelmä. Siinä henkilöstö saa organisoitua haluamallaan tavalla, mutta ei kuitenkaan ole itseohjautuva. Keskijohtoa tai hierarkiaa ei ole, mutta henkilöstö on vain ulkoisesti motivoitunutta ja toimintaa avustetaan. Esimerkiksi alustatalouden yritykset voivat olla tällaisia organisaatioita. Uberissa työn kontrolloija on kännykkäsovellus, joka kertoo tekijälle mitä työtä on tarjolla, ja ohjaa kuskin oikeaan paikkaan. Tuloskontrolloitu organisaatio voi toimia myös niin, että työntekijät voivat organisoitua itsenäisesti, mutta työn suorittaminen on niin tarkkaan määritelty, ettei todellista vapautta ja työn iloa ole mahdollista löytää.

3 ITSEOHJAUTUVUUS VANHUSTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ

3.1 Itseohjautuvuus ammatillisena taitona vanhustyössä

Vanhustyössä hoitajan ammatilliset taidot tarkoittavat tietoja ja käytännön taitoja muun muassa ravitsemukseen, sairauksiin ja niiden hoitamiseen, sekä alan kehitykseen liittyen. Lisäksi ammatillisiin taitoihin kuuluu ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Lisääntyvän dementoituneiden hoitotyön takia vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös taito tulkita sanattomia viestejä, ja toimia rauhallisesti hankalissakin tilanteissa. Joustavuutta ja kärsivällisyyttä tarvitaan myös. Lisäksi hoitajalta vaaditaan omatoimisuus- ja organisointikykyä. (KEHA-keskus 2020.)

Hoitoalalla on huolehdittava eettisesti korkeatasoisen työskentelytavan säilymisestä (Perttula 2019, 38–41). Valtakunnallisen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta on määritellyt eettisiksi periaatteiksi seuraavat asiat: hoidon yksilöllisyys, hoidon suunnittelu kokonaisvaltaisesti sosiaali- ja terveyshuollon yhteistyönä, vanhuksen oikeus riittävään tietoon ja osallisuuteen hoitoa koskevassa päätöksenteossa, turvallinen lääkehoito, iän huomioiminen hoidon suunnittelussa, vanhuksen oikeus suojaan toisten hyväksikäyttöä tai itse aiheuttamaansa vahinkoa vastaan, omaishoitajan aseman ja jaksamisen vahvistaminen, hyvä oireenmukainen hoito ja arvokas kuolema hoitotahtoa kunnioittaen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 3-4).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa potilaan itsemääräämisoikeus on johtava periaate. Se tarkoittaa ihmisen oikeutta tehdä päätöksiä itseensä liittyvistä asioista. Vanhustyötä on siis tehtävä yhteisymmärryksessä hänen kanssaan, ja muistisairaallakin ihmisellä on itsemääräämisoikeus. (Räsänen & Valvanne 2017, 29.) Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto ovat laatineet vuonna 2020 laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Yhtensä suosituksena on iäkkään henkilön itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen niin, että hänet kohdataan tasavertaisena toimijana ja aidosti osallisena palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020,45.) Vanhusten yksilöllisyys on otettava huomioon. Heidän toimintakyvyssään ja mahdollisissa sairauksissaan voi olla monenlaisia eroja. Lisäksi heillä on erilaisia elämäkokemuksia taustallaan, ja toiveet hoidosta voivat poiketa keskenään.

(Kulmala 2017, 6.) Iäkkäät ihmiset ovat tutkimusten mukaan nuorempiaan yksilöllisempiä kaikissa suhteissa (Räsänen & Valvanne 2017, 20).

Arja Rytönen (2018, 164–166) tuo esiin vanhustyön hoitajien työn kuormittavuutta tutkivassa väitöskirjassaan, että suuri osa hoitajista kokee henkilöstöpulan vuoksi ristiriitaa ammattietiikan ja työn tekemisen välillä. Työn tekemiseen toivotaan enemmän aikaa, että vanhusten hoito ei jäisi vain nopeasti suoritettavaksi perushoidoksi. Myös Krögerin, (ym. 2018, 80) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset vanhustyön hoitajat ovat muita pohjoismaisia hoitajia kriittisempiä asiakkailleen tarjoaman hoivan yksilöllisyyden ja laadun osalta. Riittämättömyyttä koetaan aiempaa enemmän, ja hoitajat ovat huolissaan asiakkaille aiheutuvista riskeistä resurssien vähäisyyden takia. Rytösen (2018, 166) tutkimuksessa vanhustyössä toimivat hoitajat toivat esiin, että haluaisivat tarjota vanhuksille aiempaa yksilöllisempää palvelua, ja lisätä esimerkiksi kuntoutusta ja virikkeellistä toimintaa. Asiakaslähtöisyys onkin tärkeimpiä vanhustyön kehittämiskohteita (Kulmala 2017, 6). Asiakaslähtöinen työote tulee näkyä paitsi asiakkaiden arvostamisena, myös tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena kohteluna. Työntekijän on osattava priorisoida tehtäviään niin, että olemassa olevat resurssit kohdistetaan asiakkaan tarpeita vastaaviin tehtäviin. (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 41–44.) Kun työssä autetaan itseä heikommassa asemassa olevia, työn tuloksena voidaan nähdä sen merkityksellisyys ja vaikuttavuus. Tällaisessa työssä itseohjautuvuuteen liittyy olennaisesti se, että lähimpänä asiakasta oleva henkilö voi tehdä työtä koskevat päätökset. (Akola 2020, 77.) Vanhustenhuollossa toimivat hoitajat ovat toivoneet, että esimiehet ottaisivat huomioon heidän näkemyksiään työn suunnittelussa. Lisäksi autonomisia työvuoroja on toivottu pakkotahtisuuden hallitsemiseksi. (Rytönen, 2018, 164–165.) Itseohjautuvuudella on voitu vaikuttaa hoitajien myönteisempiin kokemuksiin työn laadusta ja kiireestä (Surakka 2020, 81–81).

Eettisyys vanhustyössä tarkoittaa myös ajantasaista ammattitaitoa (Räsänen & Valvanne 2017, 23). Suomessa vanhustyötä tekeillä on muihin pohjoismaihin verrattuna korkeampi koulutustaso. Se on Suomessa noussut vuoden 2005 jälkeen, kun yksi suuri ikäluokka on eläköitynyt. (Kröger, Aerschot & Puthenparanbil 2018, 80.) Kun aiempaa paremmista toimintatavoista on saatavilla näyttöön perustuvaa tietoa, ei vanhakantaisilla menetelmillä toimiminen ole eettisesti hyväksyttävää (Räsänen & Valvanne 2017, 23). Työntekijältä odotetaan myös muutosten myönteisyyttä, ja kykyä nähdä muutostarpeet seurauksena

laajemmasta yhteiskunnallisesta kontekstista. Hänellä tulee olla valmiuksia hankkia tulevien muutosten vaatimaa osaamista. (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 41–44.) Jotta vanhustyössä voidaan edistää vanhusten toimintakykyä ja terveyttä, työntekijältä vaaditaan ajankohtaisen tiedon lisäksi oikeanlaista asennetta sekä taitoa tukea ja motivoida vanhusta omaan tekemiseen. Lisäksi tarvitaan itsenäistä päätöksentekokykyä. (Räsänen & Valvanne 2017, 28.) Vaikka hoitotyö on tarkasti ohjeistettua, on yksittäisissä tilanteissa hoitajan taito käyttää luovuuttaan tarpeen (Perttula 2019, 38). Itseohjautuvuuden tukeminen organisaatioissa edistää uuden oppimista ja kehittymistä, kun työnsä osaavat asiantuntijat voivat kehittää työtään ja osaamistaan itsenäisesti ja rohkeasti kokeilemalla uusia toimintatapoja (Ojala & Mäki 2017, 282–285).

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kiireiseen ja kuormittavaan työhön kohdistuu kiristyviä tehokkuusvaatimuksia, jonka takia työntekijän oma vastuu myös työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista korostuu (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 40). Vanhustyö on sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavaa (Kulmala 2017, 10; Rytönen 2018, 164). Itseohjautuvuuden on todettu lisäävän työntekijän työhyvinvointia ja työssä viihtymistä sekä työn houkuttelevuutta (Ojala & Mäki 2017, 268). Hyvä työntekijä pitää huolta terveydestään ja pystyy erottamaan työn ja vapaa-ajan (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 40). Hän tunnistaa omat voimavaransa ja osaamisen tasonsa, ja pystyy kehittämään osaamistaan (Miettinen ym. 2000, 11). Lisäksi sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön on kannettava vastuuta työtehtävien tasaisesta jakautumisesta. Hyvä työntekijä on itseohjautuva niin, että hän ei jätä omia tehtäviään muiden hoidettavaksi, ottaa oma-aloitteisesti vastuuta, ja jakaa sitä tarvittaessa muille. (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 41–44.) Itseohjautuvuutta ei siis ole se, että valitsee tehtäväkseen vain itselle mielekkäitä työtehtäviä. Itseohjautuvuuteen kuuluu aina vapauden lisäksi myös vastuu. Jättämällä tekemättömiä töitä toisille työntekijä toimii hierarkisella tavalla valitsemalla vapauden ilman vastuuta. (Akola 2020, 75.)

3.2 Itseohjautuvia vanhustyön organisaatiomalleja

Itseohjautuvia tiimejä on perustettu kotihoidon organisaatioihin useissa maissa. Hollannissa kotihoidon hoiva-avustajien ja sairaanhoitajien tyytyväisyyttä ja itseohjautuvan toimintatavan välistä yhteyttä on tutkittu vuosina 2014 ja 2015 tehtyjen kyselyjen avulla. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät hoitajat ovat muita tyytyväisempiä työhönsä, ja tyytyväisyys liittyy kokemukseen siitä, he voivat päättää enemmän antamastaan hoidosta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että tiimin muiden jäsenien ominaisuudet vaikuttavat koettuun tyytyväisyyteen. (Maurits 2017 ym. 1–2, 12.) Suomessa itseohjautuvuuden vaikutuksia on tutkittu julkisen sosiaali- ja terveysalan organisaation kotihoidon tiimeissä (Jantunen ym. 2020, 37-38). Tutkimus osoittaa, että organisaatioiden on mahdollista lisätä työn tehokkuutta, työviihtyvyyttä, hoidon laatua ja kustannustehokkuutta itseohjautuvuuden avulla. Hyötyjen saavuttaminen vaatii kuitenkin aikaa ja käytäntöjen kärsivällistä kehittämistä. (Jantunen ym. 2020, 41.)

Buurzorg. Hoitoalalla itseohjautuvuutta toteuttavana malliesimerkkinä käytetään usein Buurzorgia (Tikkamäki 2019). Buurzorg on hollantilainen kotisairaanhoitosäätio, joka on perustanut sairaanhoitajan ja kauppatieteellisen koulutuksen saanut, Jos de Blok vuonna 2007. Hänen ajatuksenaan on ollut luoda organisaatio, jossa kaiken toiminnan tulee perustua asiakkaan hyvinvoinnin ja autonomisen elämän tukemiseen. Tavoitteeseen pyritään antamalla sairaanhoitajille vapaus toteuttaa tehtävänsä ja kutsumustaan käyttämällä asiantuntemustaan parhaalla mahdollisella tavalla. Sairaanhoitajatiimit voivat itse määrittellä toimintansa, työtapansa ja työaikansa. (Wilenius & Kurki 2017, 183–184.) Aloittaessaan toimintansa he etsivät itse myös toimistonsa siltä alueelta, jossa tekevät työtään. He esittäytyvät itse paikalliselle yhteisölle, ja tutustuvat alueen terapeutteihin ja muihin ammattilaisiin. (Buurzorg 2020.) Tiimeistä puuttuvat hierarkiat ja taustakoulutuksesta huolimatta kaikki saavat saman palkan ja mahdolliset bonukset onnistumisista. Työn sujumuuden tueksi on rakennettu ICT-järjestelmä, jonka avulla reaaliaikainen tieto liikkuu tiimiläisten välillä. Samoin tieto liikkuu back officeen, jossa hoidetaan sopimusasiat. (Tammeaid & Virtanen, 2018.) Itseohjautuminen ei siis tarkoita Buurzorgissa yksilöiden tai tiimien toimintaa kokonaan ilman rajoja. Johto on luonut toimintaa ohjaavat käytänteet, kommunikointikanavat ja esimerkiksi määritellyt tiimien koon. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Kaikilla tiimien työntekijöillä on ymmärrys toiminnan kustannusrakenteesta.

Tiimipalavereissa käsitellään muun muassa resurssitarve, budjetin toteuma, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja mahdolliset ongelmatilanteet. (Ojala & Mäki, 269.) Yksi tapa hyödyntää työntekijöiden asiantuntemusta on toimitusjohtajan tapa kirjoittaa keskeneräisiä ideoitaan yrityksen kehittämiseksi sen sisäiseen blogiin. Tuhannet työntekijät lukevat sen saman päivän aikana, ja jotkut myös kommentoivat sitä, jolloin toimitusjohtaja voi muokata ideoita kommentteja ajattelunsa apuna käyttäen. (Martela & Jarenko 2017, 17.) Buurzorgin työntekijät voivat kokeilla vapaasti myös itse tiimistä esiin tulleita ideoita. Esimerkiksi yhdestä tiimistä lähtenyt kokeilu vuosittaisesta kävelykilpailusta on nyt käytössä laajasti buurzorgilaisten keskuudessa. (Buurzorg 2020.)

Buurzorg on kasvanut viiden hengen tiimistä yli 10 000 henkilön organisaatioksi ja valittu Hollannin parhaaksi työnantajaksi 2011 jälkeen vuosittain (Wilenius & Kurki 2017, 183–184). Pitkälle vietyyn itseohjautuvuuteen perustuvaa johtamismallia pidetään Buurzorgin menestyksen perustana. Sen avulla työntekijöiksi on saatu itseohjautuvuuteen motivoituneita henkilöitä, ja saavutettu vahvaa sitoutumista, tarkoituksenmukaisuutta ja kustannussäästöjä. Buurzorg on sittemmin alkanut vakiinnuttaa toimintamalliaan myös muualla maailmassa. (Tammeaid & Virtanen, 2018.)

Deborassa. Yksityisessä vanhusten ja vammaisten kotipalvelu Deborassa on siirrytty itseohjautuviin tiimeihin Suomessa vuodesta 2015 alkaen. He ovat käyttäneet esimerkkinään hollantilaista Buurzorgia, ja tekevät edelleen yhteistyötä sen kanssa. Ensimmäinen tiimi muodostui 15 lähihoitajasta, kolmesta sairaanhoitajasta ja osa-aikaisesta lääkäristä. Tiimille annettiin selkeät tavoitteet, jotka koskivat asiakkaiden hyvää hoitoa ja tyytyväisyyttä, budjettia ja työntekijöiden hyvinvointia. Tiimi sai valmentajalta tukea palavereiden pitämisen ja asioiden käsittelyn aloittamiseen itseohjautuvasti. Tiimillä oli aluksi myös esimies, jota ei myöhemmin tarvittu. Sairaanhoitajat eivät toimi lähihoitajien esimiehenä. Sittemmin Deborassa on toiminut yksi valmentaja, joka auttaa itseohjautuvia tiimejä käynnistymisvaiheessa, ja tukee niitä arjen haasteissa. Lisäksi pääkaupunkiseudulla toimii viisi palvelukoordinaattoria kentän ja työnantajan välissä. (Ojala & Mäki 2017, 269-270.) Deboran (2020) verkkosivustolla kerrotaan, että työtä tehdään moniammatillisissa tiimeissä, joissa sitoudutaan yhteisiin arvoihin ja yhteisohjautuvaan työotteeseen, johon liittyy kyky yksilö- ja tiimityöhön, sekä kyky olla läsnä ja verkostoitua. Työntekijäksi kannustetaan hakemaan muun muassa, mikäli nauttii tiimityöstä ja kantaa itsenäisesti

vastuuta, sekä kykenee ongelmanratkaisuun ja arjen innovaatioihin hankalissakin tilanteissa. Myös kokonaisuuden huomiointikykyä ja verkostoitumistaitoja edellytetään.

Järvenpään kotihoito. Järvenpään kotihoidossa on aloitettu vuonna 2017 vuoden mittainen pilottihanke itseohjautuvan toiminnan edistämiseksi. Myös siellä ajatuksena on ollut muokata Buurzorgin mallista suomalaiseen kotihoidon julkiseen organisaatioon soveltuva malli. (KunTeko 2019.) Pilottiin on osallistunut koko kotihoidon organisaatio, johon kuuluu noin 80 työntekijää (Toikka, [viitattu 26.10.2020], 27). Tavoitteena on ollut lisätä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn mielekkyyden kokemusta, nopeuttaa palvelutarpeeseen vastaamista, lisätä asiakastyytyväisyyttä ja vahvistaa kotihoidon kilpailukykyisyyttä. Lisäksi tavoitteena on ollut luoda yksilöiden ja tiimien osaamista, luovuutta, innovatiivisuutta ja yhdessä oppimista hyödyntävä itseohjautuvuuden malli. (KunTeko 2019.) Tarkoituksena on ollut lisätä työntekijöille ja tiimeille mahdollisuutta päättää itsenäisesti sekä heitä itseään, että asiakkaita koskevia asioita, ja näin tukea ottamaan enemmän vastuuta asiakasprosesseissa. Esimiehiä taas on haluttu tukea ottamaan uudenlaista roolia mahdollistajana, tukijana ja valmentajana.

Pilotin alussa Järvenpäässä huomattiin, ettei itseohjautuvuuden johtaminen tai vahvistaminen onnistu ilman esimiehille annettavia työkaluja. Siksi työyhteisössä aloitettiin loppuvuodesta 2017 valmentavan johtamisen treenit. Valmennuksessa esimiehet saivat tietoa valmentavan työtteen ja itseohjautuvuuden kytköksestä. (Toikka, [viitattu 26.10.2020], 41.) Pilotin aikana järjestettiin työpajoja sekä koko henkilöstölle että tiimikohtaisesti. Itseohjautuvuutta pidettiin myös tiimipalaverien vakioaiheena, ja tiimien esimiehet huolehtivat muutoksen päivittäisestä johtamisesta. Koska muutoksen yhtenä lähtökohtana oli henkilöstön toive saada vaikuttaa aiempaa enemmän omaan työhön, ei työntekijöiden motivoiminen tai sitouttaminen ollut tarpeen (Toikka, [viitattu 26.10.2020], 27, 32). Valmennusta tarvittiin siihen, että tiimeillä ja yksilöillä olisi valmius ottaa vastuulleen uusia tehtäviä. Näitä olivat asiakaslähtöisen työvuorosuunnittelun kautta tapahtuva resurssien ohjaaminen, asiakastyön hallinta ja organisointi, asiakasturvallisuuden ja palvelun laadun varmistaminen, tiimin rekrytointi ja osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointitoiminta. Muutos toteutettiin arjessa tiimin omien ideoiden ja kokeilujen kautta. Johdon ja henkilöstön kesken keskusteltiin selkeistä työn tekemisen raameista, päämääristä ja tavoitteista. (KunTeko 2019.)

Järvenpäässä huomattiin, että eri kotihoidon tiimit lähtivät kehittämään työtä eri tahtiin sen mukaan, millaisia kokemuksia esimiestyöstä, vaikuttamisesta ja tiimien sisäisestä luottamuksesta heillä oli. Sen takia ymmärrettiin, ettei yksi johtamistapakaan ei sovi kaikille. Kokeilussa havaittiin myös, että kotihoidon arkityössä itseohjautuvuutta oli jo runsaasti, joten kehittämiskohteeksi muodostui enemmän yhteisöohjautuvuus. Keskusteluja käytiin hankkeen aikana työpajoissa ja todettiin, että itseohjautuvissa organisaatioissa vuorovaikutusta tulisikin resursoida perinteistä paljon enemmän yhteisen ajattelun ja kehittämistyön käynnistymiseksi. Kohtaamismahdollisuuksia on luotava ja keskustelua tuettava. (Toikka 10.10.2018.)

Pilotissa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi muodostui kokeilukulttuuri ja sen johtaminen. Esimiestyössä tämä tarkoitti heittäytymistä ihmettelemään ja oppimaan yhdessä toisten kanssa. (Toikka, [viitattu 26.10.2020], 39–41.) Ennen kokeiluihin ryhtymistä opeteltiin tarkastelemaan, millaisia vaikutuksia kokeiltavalla muutoksella olisi asiakkaisiin, henkilöstöön, organisaatioon ja talouteen (KunTeko 2019). Yksi esimerkki tiimien kokeilusta liittyy osaamiseen. Työntekijät ovat tehneet tiimihuoneen seinälle listan, johon on kerätty jaettuun vastuuseen kuuluvat hallinnolliset tehtävät. Jokainen merkitsee listaan työtehtävistä ne, jotka jo osaavat ja ne, missä tarvitsevat toisten apua. Osaaminen ei ole tabu, ja apua voi pyytää kokeneemmalta. Jokainen on vastuussa omasta oppimisesta, mutta myös toisen oppimisen auttamisesta. Lisäksi kokeilun kautta on jätetty käyttöön myös esimerkiksi kiertävä tiimipalaverien puheenjohtajuus. Kokeilujen myötä osaaminen on laajentunut, ja avoimuus ja yhteisvastuullisuus lisääntynyt. (Toikka 29.10.2018.) Esimiehen rooli on muuttunut pilotin aikana valmentajaksi, jonka tehtävänä on auttaa luoda suuntaa, selkeyttää raameja, mahdollistaa kokeilua, poistaa esteitä, auttaa työn suunnittelussa sekä edistää onnistumisen tunnistamista ja oppimista. Pilotin aikana tunnistettiin itseohjautuvuuden toteutumista estäviä ohjeita, sääntöjä, johtamiskäytänteitä ja rakenteita, joita madallettiin koko kehittämistoiminnan ajan. Johtamisessa tärkeintä todettiin olevan taito antaa yksilöiden kyvykkyyden ja ammattitaidon käyttämiseen vapautta ja tukea, sekä valmentaa tarpeen mukaan, ja ohjata koko organisaatiota samaan suuntaan. (KunTeko.2019.)

Järvenpään kotihoito muodostuu nyt seitsemästä tiimistä, joiden valmentajana toimii kolme lähiesimiestä (Toikka, [viitattu 26.10.2020], 27). Kotihoidolla on sekä yhteisiä että

tiimikohtaisia työn tavoitteita. Tiimit päättävät niiden osalta itsenäisesti tavoitteistaan, työtavoistaan, resurssiensa kohdentamisesta ja työn jakautumisesta tiimiläisten kesken, työaikatauluistaan, työtavoistaan ja ongelmanratkaisusta. Tiimit vastaavat työn keskeisistä asioista ja myös työhyvinvointitoiminnasta itseohjautuvasti. Omaa työtä suunnitellaan aiempaa paremmin, ja vastuu on jakautunut enemmän kiinnostuksen ja osaamisen mukaisesti. Työn ja omien kykyjen kehittämisestä, suunnitelmallisuudesta ja arvioinnista, sekä ratkaisukeskeisestä otteesta on tullut osa työtä. Luottamus ja yhteisvastuullisuus on lisääntynyt, työilmapiiri parantunut, ja osaamista jaetaan entistä avoimemmin. Lisäksi työ koetaan aiempaa mielekkäämmäksi, ja avoimuus, kunnioittavaa vuorovaikutus ja dialogisuus on lisääntynyt. Myös sairauspoissaolot ovat vähentyneet pilotin aloittamisen jälkeen. (KunTeko 2019.)

Helsingin kotihoito. Helsingin kaupungissa on aloitettu itseohjautuvien hoitotiimien kokeilut vuonna 2016. Kokeilussa mukana olevat yksiköt ovat kokeilleet toimintaa eri tavoin, ja tiimit ovat itse kehittäneet itselleen sopivia malleja. Uusia tiimejä on luotu esimerkiksi osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Hoitajat ovat olleet mukana myös rekrytointiprosesseissa. Työkulttuuria on lähdetty muuttamaan niin, että tiimit tekevät päätöksiä enemmän itsenäisesti omaan asiantuntijuuteensa perustuen. Esimies toimii apuna ratkaisujen löytämisessä. Kotihoidon itseohjautuvien tiimien jäsenille on tehty haastattelut vuonna 2017. Sen perusteella hoitajat haluavat jatkaa itseohjautuvien tiimien toimintaa ja kehittämistä. Oma työ on nähty organisaatiomuutoksen myötä uudessa valossa. Esimiestyötä on pidetty merkityksellisenä, mutta erilaisena aiempaan nähden, kun esimiehet eivät ole enää antaneet valmiita vastauksia työntekijöille, vaan tukevat tiimiä käyttämään omaa osaamistaan. (Miskala & Uurto 2019.)

3.3 Itseohjautuvuuden haasteet

Itseohjautuvuuden tukemiseen siirtyminen voi olla haasteellista organisaatiossa, jonka toiminta on jo vakiintunut hierarkisempaan rakenteeseen perustuen (Martela & Jarenko 2017, 314; Kuitunen & Pystynen 2017, 302). Weerheim & Van Rossum (2019, 124–125) ovat tutkineet itseohjautuvia tiimejä mielenterveysalan työpaikoissa. Heidän mukaansa itseohjautuvaan toimintatapaan siirtymisen onnistuminen edellyttää huolellista muutosvalmennusta, jossa huomioidaan myös mahdolliset aiemmat negatiiviset

muutoskokemukset. Sopeutumista ja uuden oppimista vaaditaan sekä ylimmältä johdolta, esimiehiltä että työntekijöiltä. Erityisesti arvostetusta esimiesasemasta ja siihen liittyvistä etuoikeuksista luopuminen voi tuottaa vaikeuksia. (Martela & Jarenko 2017, 314; Kuitunen & Pystynen 2017, 302.)

Sosiaali- ja terveysalalle ominaista on vahvojen ja arvostettujen ammattialojen olemassaolo (Ojala & Mäki 2017, 267). Esimerkiksi vanhustenhuollossa haasteeksi voi muodostua se, että toisin kuin itseohjautuvuuden malliesimerkissä Hollannin Buurzorgissa, suomalaisessa vanhustyössä toimii useimmiten ainakin kahteen ammattiryhmään, kuten lähihoitajiin ja sairaanhoitajiin kuuluvia työntekijöitä. Näiden välille voi työtehtävien jaossa muodostua hierarkisia rooleja, joiden muuttuminen itseohjautuvuuteen siirtyessä voi tuoda mukanaan haasteita. (Surakka 2020, 81.)

Itseohjautuvan organisaation toteutuminen on helpointa silloin, kun aloitetaan uusi, itseohjautuvuutta tukeva yritys. Johtaja kokee helpoksi vallan jakamisen, kun on itse ollut ideoimassa ajatusta siitä. Kun organisaatiota rakennetaan tämän ajatuksen mukaan, huomioidaan asia myös jo rekrytoidessa työntekijöitä. (Kiiminki 2017, 314.) Työntekijöiltä itseohjautuminen vaatii itsensä johtamisen ja elämänhallinnan taitoja, joita kaikilla ei ole (Martela & Jarenko 2017, 318–319; Ojala & Mäki, 2017, 270-271). Toisaalta Huhtala (2020, 283) esittää, ettei itseohjautuvuus ole taito, joka tulisi osata automaattisesti, vaan sen omaksumiseen tarvitaan tukea ja ohjausta. Ongelmallista on, jos työyhteisöissä siirretään vastuu työntekijöille odottaen heidän olevan itseohjautuvia, luovia ja motivoituneita vain saamansa vapauden ansiosta. Tällaisessa tilanteessa vapaus muuttuu laiminlyömiseksi, kun tarvittavaa tukea ja rakenteita ei ole. (Huhtala 2020, 281.) Maunu (2019, 76) esittääkin kritiikkinä, että kun rekrytoinnissa keskitytään valikoimaan itseohjautuvaan toimintatapaan pystyviä henkilöitä, saattaa itseohjautuvuuden ihannointi työelämässä johtaa julmaan valikointiin huomioiden ne, joilla vaadittavia kykyjä ei luonnostaan ole. Moni kaipaa rakenteiden luomaa turvallisuutta elämäänsä ja itseohjautuvuus ilman riittävää, yksilöllisesti määräytyvää tuen tarvetta voi johtaa uupumiseen (Martela & Jarenko 2017, 318–319). Buurzorgissa 15 % työntekijöistä vaihtoi työpaikkaa, koska he eivät sopeutuneet uuteen, itseohjautuvaan organisaatioon (Ojala & Mäki, 2017, 270). Helsingin kotihoidosta tehtyjen haastattelujen perusteella itseohjautuvaan toimintatapaan siirtymisessä on ollut eroja. Osa on sisäistänyt itseohjautuvan mallin ja toteuttavat sitä, kun taas osa kertoo, että eivät toimi itseohjautuvasti, vaikka se on sallittu. (Miskala, Saksa & Uurto 2017, 61.)

Itseohjautuvuuteen liittyvä autonomia voi pelottaa, koska siihen liittyy olennaisesti myös vastuu. Vapaaehtoisuus sisältää aina valintojen tekemistä. Kun tekee valintoja, ei voi syyttää ketään muuta niiden takia mahdollisesti syntyvistä ongelmista. Siksi osa pelkää itseohjautuvuutta, ja kokee helpommaksi tehdä niin kuin käsketään. Jos ongelmia ilmenee, voi syyttää jotain muuta. Rohkeuden puutteen lisäksi myös itsetuntemuksen puute voi olla esteenä omaehtoisuuden kokemiselle. Jos henkilö ei tiedä, mitkä asiat häntä todella innostavat, ei omaehtoisuuden kokeminen ole mahdollista. (Martela 2015, 82–84.)

Terveysalalla käytössä ja suunnitteilla on erilaisia tiimimalleja. Yhtenä ilmiönä on hoitoalan lähiesimiesten vähentäminen. Se voi aiheuttaa ongelmia, kun tiiminvetäjillä ei ole samanlaisia valtuuksia kuin esimiehellä. Itseohjautuvat työntekijät voivat jäädä heitteille pohtimaan esimerkiksi sitä, keneen ottaa yhteyttä sairastuessaan. Myös eettisen toimintatavan seuraaminen voi kärsiä esimiesvallan puuttumisesta. (Perttula 2019, 38.) Järvenpään kotihoidossa työvuorojen suunnittelu tiimissä koettiin alussa kuormittavaksi, kun täytyi opetella toisten tarpeiden ja toiveiden huomioon ottamista. Pohdintaa aiheuttaa ajoittain myös se, että sisäisesti motivoituneille ja innostuneille tekijöille näyttäisi kasaantuvan muita enemmän vastuuta, kun tiimi toimii itseohjautuvasti. (Toikka 29.10.2018.) Myös Helsingin kotihoidon itseohjautuvissa tiimeissä työvuorosuunnittelun toteuttamisessa on ollut haasteita erityisesti iltavuorojen osalta (Miskala, Saksa & Puurto 2017, 47). Henkilökunnan vaihtuvuus ja vuorotyö haastavat tiimityön onnistumista, kun raportointi tapahtuu yhä enemmän yksin, ja osaamisen jakaminen vähentyy. Haasteita tuo lisäksi vuorovaikutustaitojen puutteet ja liian suuri työmäärä sekä ajatus siitä, että kaikkien tulisi tehdä työ samalla tavalla. Itseohjautuva tiimi toimii kuitenkin parhaiten silloin, kun jokainen voi tehdä työtään omalla tavallaan ja omaan tahtiinsa. (Perttula 2019, 38–41.)

Yhtenä haasteena itseohjautuvuudessa voidaan nähdä myös puute tutkimustiedosta, joka osoittaisi itseohjautuvien organisaatioiden kustannustehokkuuden perinteisiin organisaatioihin verrattuna (Surakka 2020, 25). Itseohjautuvista tiimeistä on joissain organisaatioissa luovuttu, koska yrityksen tehokkuus on alkanut laskea uuden organisointitavan myötä (Ojala & Mäki, 2017, 270). Toisaalta Buurzorgin sanotaan pystyvän tuottamaan laadukasta kotihoitoa muita organisaatioita pienemmillä kustannuksilla (Rosengren ym. 2017). Suomen vanhustenhuollossa tehty tutkimus itseohjautuvuudesta osoittaa, että kustannusvaikutusten saavuttaminen itseohjautuvuudella vie paljon aikaa. Tulokset kustannustehokkuuden osalta ovatkin tähän mennessä epävarmoja. Lisäksi

itseohjautuvuuden kehittäminen Suomen kotihoidossa näyttäisi olevan haasteellisempaa kuin esimerkiksi Hollannin Buurzorgissa. Tähän vaikuttaa ainakin se, että Suomessa työ on usein toiminnanohjausjärjestelmien avulla tarkasti aikataulutettua. Järjestelmä rajoittaa hoitajien vaikutusmahdollisuuksia siihen, mitä ja miten asiakastyötä tehdään. Laskutusjärjestelmä perustuu hoitokäyntien määrään ja aikaan, ja hoito- ja palvelusuunnitelmissa määritellään mitkä palvelut asiakas saa. Suomessa kotihoidon tiimit eivät myöskään voi valita asiakkaitaan tai kieltäytyä uusista asiakkaista. Hollannissa taas tiimi voi päättää esimerkiksi siitä, miten suuri osa asiakkaista on muistisairaita. (Surakka 2020, 82–86.)

3.4 Esimiestyön erityispiirteet vanhustyössä

Koko hoivasektori on paineessa säästötavoitteiden ja toistuvien organisaatiomuutosten takia. Samaan aikaan hoidon on oltava laadukasta, eli laatua on pystyttävä tuottamaan yhä niukemmilla varoilla. (Weerheim & Van Rossum 2019, 1–2.) Myös vanhuspalveluilta odotetaan yhtä aikaa kustannustehokkuutta ja parempaa laatua. Palveluiden johtaminen tehdään laki- ja laatuvelvoitteiden, veronmaksajien, asiakkaiden ja heidän läheistensä ristipaineessa. (Räsänen & Valvanne 2017, 20–24.) Pohjoismaista vanhustyötä koskevassa, 2015 tehdyssä tutkimuksessa (Kröger ym. 2018, 79-80) todetaan, että yleiskuva suomalaisesta vanhustyöstä ja sen kehityksestä on negatiivinen. Kotihoidossa työpaine on noussut pohjoismaiden korkeimmalle tasolle, kun asiakasmäärät ovat nousseet merkittävästi. Laitoshoidossa asiakasmäärät ovat myös pohjoismaisessa vertailussa korkeinta tasoa. Niin palkallinen kuin palkaton ylityö kotihoidossa on lisääntynyt ja lounastauoista tingitään. Myös esimiehen tuki koetaan aikaisempaa vähäisemmäksi. Laitoshoidossa tapahtuneet muutokset heikompaan suuntaan ovat pienempiä, mutta siellä jo lähtötilanne 2005 tehdyssä tutkimuksessa on ollut huonompi. Vuonna 2015 kotihoidon työntekijöistä 37 % ja laitoshoidon työntekijöistä 35 % koki saavansa tukea lähiesimieheltään (Kröger ym. 2018, 65- 68). Vaikka suomalaiset kotihoidon työntekijät ovat pohjoismaisia kollegoitaan nuorempia, ovat he sairauslomilla muita enemmän. Henkinen uupumus on pohjoismaiden korkeinta tasoa. Nykyisen työnsä lopettamista harkitsee jo 41 % tutkimukseen osallistuneista kotihoidon ja 38 % laitoshoidon työntekijöistä. (Kröger ym. 2018, 79–81.) Myös työvoimapula ja omaisten kielteiset palautteet heijastavat vanhustyön heikkoa asemaa ja arvostusta nyky-yhteiskunnassa (Räsänen & Valvanne 2017, 23).

Vanhuspalvelujen hierarkisuutta ylläpitää sitä koskeva vahva lainsäädäntö ja erilaiset säännöt valvontoiheen (Räsänen & Valvanne 2017, 20–24). Monet vanhustyön esimiehet ovat tämän takia ylikuormittuneita (Syvänen, Strömberg & Kokkonen 2017, 32). Esimiehen on osattava arvioida työn vaikuttavuutta ja kustannuksia suhteessa hoidon ja hoivan tuloksiin. Työn vaikuttavuus on yhteydessä niin resurssien tarkoituksenmukaiseen käyttöön, kustannuksiin, kuin hoidettavien elämänlaatuunkin. (Räsänen & Valvanne 2017, 20–24.) Niukat resurssit ja tuloksellisuuden vaatimus vanhustyössä pitäisi olla koko työyhteisön yhteinen intressi ja dialogien sisältö. Mikäli esimies ei toimi talouden sopeuttamisessa yhteistyössä työntekijöiden kanssa, turvattomuus lisääntyy ja työilmapiiri heikkenee. Talouden luvuista puhuminen avoimesti sen sijaan lisää ymmärrystä myös esimiehen tehtävistä ja edistää dialogisuuden onnistumista. (Syvänen ym. 2017, 137.)

Johto vastaa vanhustyössä asiakaslähtöisyyden määrittelystä (Räsänen & Valvanne 2017, 20). Johtaminen vaikuttaa suoraan vanhusten elämänlaatuun monella tavalla esimerkiksi resurssien jakamisen ja ohjaamisen kautta. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi henkilöstön määrä ja työvälitteet, aineettomia esimerkiksi asenne ja osaaminen. (Räsänen & Valvanne 2017, 20.) Esimiehen tehtävä on tuoda ilmi jatkuvasti, että koko organisaation ylin tavoite on asiakkaan hyvä elämänlaatu. Yhtä tärkeä on määritellä mitä hyvällä, asiakaslähtöisellä laadulla tarkoitetaan arkityössä. Tämän takia esimieheltä vaaditaan hyvää vanhustyön asiasisällön osaamista. (Räsänen & Valvanne 2017, 29.) Johdon asenteet, arvot ja käyttäytyminen jatkuvat hyvin samanlaisena koko organisaatiossa. Jos esimies odottaa puheidensa mukaista toimintaa toisilta, hänen omien tekojensa tulee vastata puheita. (Räsänen & Valvanne 2017, 20.) Hänen on näytettävä mallia asiakaslähtöisestä palvelutyöstä omalla käytöksellään (Räsänen 2017, 42). Vanhusten yksilöllisyyden huomioiminen edellyttää, ettei esimies tue tasapäistävää kohtelua. Elämänlaadun tavoite onnistuu vain, jos yksilön tarpeet huomioidaan, ja niihin vastataan hänelle sopivilla tavoilla. (Räsänen & Valvanne 2017, 20, 33.) Vanhustyön ja vanhusten arvostusta voidaan parantaa johtamalla heille suunnattavien palveluiden järjestämistä niin, että työn päämääränä on asiakkaan parempi elämänlaatu. Tämän toteuttaminen vaatii luovien ja aidosti asiakaslähtöisten menetelmien hyödyntämistä, lisääntyvää yhteistyötä ja teknologisia ratkaisuja. (Räsänen & Valvanne 2017, 23.) Esimiehen tulisi kannustaa käyttämään luovia työmenetelmiä niin, että vanhukset voisivat päästä luomaan sisältöä elämäänsä (Räsänen & Valvanne 2017, 33).

Sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen Kuntaliiton yhteistyössä tehdyssä laatusuosituksessa (2020, 56–58) todetaan, että sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisosaamisen- ja laadun kehittäminen ja arviointi on oltava jatkuvaa erityisesti ikäihmisten parissa tehtävän työn houkuttelevuuden ja henkilöstön saatavuuden lisäämiseksi. Henkilöstön hyvinvointia pidetään keskeisenä osana palveluiden tuottamisessa ikääntyneille. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja osallistavaa johtamistapaa tulee sen mukaan lisätä niin, että henkilöstö voi kehittää osaamistaan ja vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin tulee pyrkiä vaikuttamaan sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vähentämiseksi. Lähiesimiesten riittävydestä ja osaamisesta on huolehdittava ylemmän johdon tuella lähijohtamistyön tekemisen mahdollistamiseksi. Johtamistyö vie aikaa, eikä lähiesimiehen panosta voida sen takia aina käyttää välittömään asiakastyöhön. Lähiesimiehen on varmistettava asiakasta kunnioittava ja huomioiva toimintakulttuuri, ja samalla pidettävä huolta työntekijöiden osaamisesta sekä hyvinvoinnista tunnistamalla työhön liittyvät kuormitustekijät. Kuormitustekijöinä mainitaan itsenäisyyden puute, rutiininomaisuus, kiire ja työilmapiirin ongelmat. Suosituksena on käyttää rutiininomaisesti toistuvien hallinnollisten toimien, kuten työvuorolistojen laatimiseen sovelluksia, jota vapauttavat työaikaa johtamiseen.

Vanhustyön esimieheltä vaaditaan selkeää ammatti-identiteettiä ja hyvää itsetuntoa, jotta hän pystyy puuttumaan tarvittaessa työssä ilmeneviin epäkohtiin, kuten hoitohenkilöstön huonoon käytökseen (Räsänen 2017,43). Johdon tehtävä on ohjata työntekijöiden käytöstä niin, että kaikkein herkimmät tai heikoimmatkin asiakkaat ja työntekijät selviytyvät. Hänen tulee tarkastella omaa käytöstään, mutta myös muistutettava työntekijöitä siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Työkaverin huonon käytöksen salliminen voi jättää itselle oikeuden toimia samoin. Asiakaslähtöisessä toiminnassa kohteliaisuustaitojen tulisi olla erityisen hyvät. (Räsänen 2017, 50–51.) Johdon tehtävä on huolehtia myös vanhustyön ammatillisesta osaamisesta. Henkilöstön ammattirakennetta tulisi järkevöittää niin, että hoitajien lisäksi työtä tekisivät muutkin ammattiryhmät. Myös työaikojen tulisi kohdistua nykyistä enemmän asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. (Räsänen & Valvanne 2017, 33.)

Koko hyvinvointipalveluja tuottava palvelujärjestelmä muuttuu jatkuvasti, joten vanhustyössäkin jatkuva kehittäminen on keskiössä (Räsänen 2017, 50). Myös käsitykset vanhusten hyvästä elämästä ovat muuttuneet. Lisäksi asiakkaiden oikeudet sekä asiakkaiden ja omaisten tietoisuus ja vaatimukset ovat lisääntyneet. Vanhustyön esimiehet tarvitsevat taitoa vastata muutostarpeisiin innovatiivisesti ja tulevaisuuteen suuntautuvasti. Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitä selviytymään epävarmassa toimintaympäristössä ja ymmärtämään yhdessä tekemistä. Hänen on tuettava myös jatkuvaa oppimista, ja asiakkaiden mukaan ottamista asiakastyön toteuttamiseen ja kehittämiseen. Hänen tehtävänä on viedä työpaikan arkeen organisaation strategian mukaiset muutokset. (Räsänen & Valvanne 2017, 25–26, 36.) Vanhoista asenteista ja tavoista luopuminen voi tuottaa vaikeuksia. Se vaatii uskallusta kokeilla uusia asioita, vaikka niiden toimivuudesta ei ole varmuutta. Kokeilemalla voidaan kuitenkin saavuttaa aiempaa toimivampia työtapoja. (Kulmala 2017, 5.) Esimiehen tehtävä muutoksessa on tukea, kannustaa ja innostaa, sekä ylläpitää johdonmukaisesti muutokseen valittua suuntaa. Muutoksen edellytyksenä on esimiehen myönteinen asenne, sitkeys ja valmentava läsnäolo. (Hantikainen & Toivala 2017, 53.)

3.5 Johtaminen itseohjautuvuuden tukena

Reponen (2018, 86–87) on tutkimuksellaan selvittänyt, miten itseohjautuvuutta voidaan edistää henkilöstövoimavarojen johtamisella. Hänen mukaansa johtamiseen tarvitaan aiempaa strategisempaa otetta, ja itseohjautuvuuden mahdollistavien tekijöiden lisäämistä ja itseohjautuvuutta rajoittavien tekijöiden vähentämistä tulisi lisätä strategiaan. Toiseksi strategiassa tulisi näkyä osaamisenäkökulma ja henkilöstön itseohjautuvuuden tukeminen. Osaamisen johtamista tulisi painottaa toiminnassa. Lisäksi organisaatiokulttuuria tulisi kehittää itseohjautuvuutta tukevaksi. Reponen (2018, 92–93) keräsi tutkimuksensa aineiston haastatteleamalla ulkoministeriön työntekijöitä. Tuloksissa oli ristiriitaisuuksia niin että osan mielestä itseohjautuvuuden edellytyksiä oli hyvin, osan mielestä päinvastoin. Sen takia Reponen esittää jatkotutkimusehdotuksena erilaisen johtajuuden ja johtamistyylien selvittämistä organisaatiossa. Myös Tikkamäki (2019) pohtii SoteDialogit-hankkeen verkkosivuilla työelämässä uudistumista ja itseohjautuvuuden oppimista käsittelevässä blogikirjoituksessaan, että työpaikoilla on hyvä pohtia yhdessä, millaista johtamista itseohjautuvuus tarvitsee.

Erilaisten johtamismallien kehittämisessä voi käydä niin, että lopputavoite, kuten tuottavampi työ tai itseohjautuvuus ja työssä jaksaminen unohtuu, kun itse johtamismallista tulee itseisarvo. Siksi organisaatioiden käytössä olevien mallien kriittinen tarkastelu on tarpeen. Esimerkiksi kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä eivät läheskään aina johda toivottuun tavoitteeseen, kun sen käyttäminen ei johda huomioimaan ihmistä kokonaisuutena. Myös esimiestyö on nähtävä välineenä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Ellei esimiesroolin avulla päästä tavoitteeseen, tulee koko roolia tarkastella uudelleen. (Kuitunen & Pystynen, 2017, 308–309.)

Joissain tulkinnoissa itseohjautuvuus ymmärretään tilaksi, jossa johtamista ei tarvita ollenkaan (Ala-Mutka 2019, 194). Toisaalta itseohjautuvuus ymmärretään toimintatavaksi, joka tarvitsee erilaista johtamista kuin perinteisten organisaatioiden johtaminen (Ala-Mutka 2019, 203–208; Kiiminki 2017, 313–314; Manz & Sims, 1987, 119). Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuus voi vaatia jopa hierarkisempaa organisaatiota enemmän läsnäoloa, kun ihmiset tarvitsevat tukea, ja osin epäsuoraa ohjausta työnsä tekemiseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi palautteen antamista tai dialogin käymistä tavoitteiden asettamisesta. (Kiiminki 2017, 314–315.) Vanhustyössä esimies on läsnä paitsi työntekijöille, myös asiakkaille, omaisille ja yhteistyökumppaneille (Hantikainen & Hoivala 2017, 53). Ala-Mutka (2019, 51) esittää, että itseohjautuvaan toimintatapaan perustuvien organisaatioiden johtamisjärjestelmät perustuvat jatkuvaan dialogiin. Erityisesti itseohjautuvaan toimintatapaan siirtyminen edellyttää kannustavaa ja tukea antavaa johtamista (Surakka 2020, 81).

Itseohjautuvuuden johtamisessa lähtökohtana on johtajan ihmiskuva, joka on usein tiedostamaton. Se vaikuttaa kuitenkin johtajan käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen. Siksi muutos itseohjautuvaan toimintatapaan edellyttää ihmiskuvan todentamista ja muokkaamista. Jos johtaja uskoo ihmisen olevan perusluonteeltaan passiivinen, tulee johtamisella jatkuvasti kontrolloida sanktioiden tai palkkioiden avulla tekemistä. Jos taas johtajan ihmiskuva perustuu ajatukselle, että ihminen on aktiivinen ja luonnostaan itseohjautuva olento, on johtajan tärkein tehtävä tukea hänen itseohjautuvuuttaan. (Kiiminki, 2017, 314–316.)

Itseohjautuvuuden toteutumiselle tärkeän sisäisen motivaation ajatellaan rakentuvan työssä henkilön ja tekemisen rajapinnassa (Martela ym. 2017, 86). Siksi työpaikkojen lannistavat rakenteet voivat tukahduttaa sen vaikutuksen (Martela & Jarenko 2014, 65). Ihmisen on vaikea innostua sellaisesta, johon hänet on pakotettu. Pakottaminen saattaa jopa saada hänet vihaamaan asiaa, josta muuten olisi voinut nauttia. (Martela & Jarenko 2017, 29.) Työntekijöitä voi passivoida jättämällä huomioimatta työntekijän sisäisen motivaation ja keskittyä kontrolloimaan heitä palkkioiden ja valvonnan avulla. Samalla kun he keskittyvät sopeutumaan johdon asettamiin sääntöihin, heidän innostuksensa, oma järjen käyttönsä ja kehitysnäkökulma heikkenevät. Tämä on vahingollista erityisesti asiakaspalvelua edellyttävässä työssä. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Työpaikkaa myös vaihdetaan usein huonoksi koetun johtajuuden tai työpaikan ilmapiirin takia. Ihminen, jota arvostetaan työssään, on yleensä motivoitunut, ahkera ja sitoutunut työpaikkaansa. (Kulmala 2017, 14.)

Työntekijät odottavat johtamiselta sekä hyväksyntää että itsenäisyyden kokemusta. Sisäiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa tasapuolisella, oikeudenmukaisella, arvostavalla, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia tarjoavalla, kannustavalla ja omaehtoisuutta tukevalla johtamisella. Myös palautteen antaminen ja työn mielekkyyden lisääminen, sekä avun ja tuen tarjoaminen lisäävät sisäistä motivaatiota. (Syvänen, Strömberg & Kokkonen 2017, 125–126.) Olennaista tässä on, että esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät ja hierarkkinen struktuuri, toisin sanoen organisaation rakenteet ja toimintatavat, tukevat samoja päämääriä johtamistapojen kanssa (Martela ym. 2017, 86). Tärkeää on huomata, että myös itsensä johtamisella voi kasvattaa työn mielekkyyteen vaikuttavaa sisäistä motivaatiota. Oma asenteemme ratkaisee, miten arvokkaana koemme työmme. Siksi jokaisen olisi tärkeä pyrkiä kaikin keinoin etsiä niitä asioita, jotka tekisivät työstämme itsellemme kiinnostavan ja merkityksellisen. (Sydänmaalakka 2010, 238–238.)

Itseohjautuvuusteoria pohjautuu ajatukseen, että ihminen on toiminnallinen olento, joka pyrkii aktiivisesti tekemään itselleen merkittäviä ja kiinnostavia asioita (Martela & Jarenko 2014, 12). Sen mukaan psykologisten perustarpeiden osalta tyytyväiset ja sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat työssään enemmän aikaa ja tekevät laadukasta työtä (Martela ym. 2017, 91). Jos esimiehet panostaisivat sisäisen motivaation tukemiseen, työn tuottavuus lisääntyisi lisääntyvän työtyytyväisyyden tuloksena. Sekä sisäiset että ulkoiset sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat tärkeitä tuottavuuden tekijöitä. Tukemalla

johtamisella työntekijän omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä, voidaan tuottaa työntekijöille hyvinvointia ja sitä kautta kestävää tehokkuutta työpaikalle. Itsehjautuvuutta voidaan siis tukea antamalla työntekijöille mahdollisuus ja työkalut itsensä toteuttamiseen organisaation päämäärien edistämiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 33–35.)

3.5.1 Omaehtoisuuden tukeminen

Omaehtoinen päätöksenteko, vaikuttamismahdollisuudet ja mahdollisuus tuunata työtä lisäävät omaehtoisuuden kokemusta työssä (Vartiala 2017, 132). Jos esimies ymmärtää yksilön omaehtoisuuden tarpeen, hän voi tukea sen toteutumista. Hän voi pyrkiä perustelemaan työntekijälle, miksi yhteisen tavoitteen eteen kannattaa työskennellä. Toisin sanoen miksi se on arvokasta tai innostavaa toimintaa. Jos yksilö pystyy sisäistämään ja kokemaan omaksi työpaikan tarkoituksen ja tavoitteen, hän kokee työskentelevänsä vapaaehtoisesti sen saavuttamiseksi. (Martela 2015, 81–82.) Vanhustyöstä tehtyjen tutkimusten perusteella hoitajat pitävät työtään jo itsessään merkityksellisenä ja tärkeänä (Rytkönen 2018, 167). Rytkösen (2018, 167) tutkimuksessa hoitajat toivat esiin, että he jatkavat työssään asiakkaiden takia. Hoitajat kokivat asiakkaiden kohtaamiset ja heiltä saadun palautteen merkityksellisenä. He arvostivat myös itse omaa työtään ja kokivat saavansa arvostusta asiakkaiden lisäksi heidän omaisiltaan, työtovereilta, esimieheltään ja omalta perheeltään.

Koska omaehtoisuus työssä ei tarkoita vapautta tehdä mitä tahansa, päämäärien lisäksi tarvitaan myös organisaation sääntöjä. Jos ne ovat perusteltuja ja järkeviä, ne eivät estä autonomian kokemusta. (Martela 2015, 81–82.) Pohjoismaisesta vanhustyöstä tehdyn tutkimuksen (Kröger ym. 2018, 65, 68–69) mukaan suomalaisen kotihoidon ja laitoshoidon työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työpaikoilla ovat merkittävästi vähentyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana, kun taas työn kontrollointi on lisääntynyt. Vuonna 2015 vain 20 % kotihoidon ja 21 % laitoshoidon hoivatyöntekijöistä koki, että hänellä on hyvät vaikutusmahdollisuudet päivittäiseen työhönsä. Lähes puolet (48 %) kotihoidon ja 41 % laitoshoidon hoivatyöntekijöistä oli sitä mieltä, että johto ei tunnu luottavan heihin, ja kontrolloi siksi liikaa työn tekemistä.

Osallisuuden käsite liittyy vahvasti omaehtoisuuteen. Osallisuutta koetaan, kun itseä koskevia päätöksiä voi tehdä itse. (Ala-Mutka 2019, 45.) Omaehtoisuuden tunnetta voi tukea esimerkiksi järjestämällä työntekijälähtöisiä joustoja työn tekemisen ajan ja paikan suhteen (Vartiainen 2017, 126). Osallistavan ja hyväksi koetun johtajuuden on todettu olevan yksi tärkeimmistä vanhustyön ammattilaisen työn tukemisen keinoista. Uusien työntekijöiden mukana tulee usein uudenlaisia näkökulmia työn tekemiseen. Esimies ja työyhteisö vaikuttavat siihen, miten uudet toimintatavat ja niiden kokeileminen otetaan vastaan. Esimiehen on hyvä pohtia myös, tietääkö hän työntekijöidensä erityisosaamisesta, ja onko antanut mahdollisuutta sen toteuttamiseen. Hiljaisen tiedon esiin nouseminen vaatii tilan ja mahdollisuuksien luomista. (Kulmala 2017, 12.)

Esimes voi tukea omaehtoisuuden tunnetta ja samalla sisäistä motivaatiota myös jakamalla vastuuta laajoista kokonaisuuksista yksittäisten tehtävien jakamisen sijaan. Tärkeää on, että työntekijä pystyy suoriutumaan vastuualueestaan hyvin. Tämä edellyttää riittävää kommunikointia esimiehen ja työntekijän välillä niin, että syntyy ymmärrys siitä, pystyykö tekijä itse määrittelemään työn tekemisen tavat ja aikataulun, vai tarvitseeko hän siihen tukea. Yksittäisten tehtävien osalta omaehtoisuuden kokemista voidaan vahvistaa lisäämällä työntekijälle niitä tehtäviä, jotka hän kokee palkitsevana ja mielenkiintoisena. Koska eri työntekijät kokevat erilaiset tehtävät mielekkäinä, on keskeinen tapa omaehtoisuuden lisäämiseen työyhteisössä tehtävien aktiivinen jakaminen tekijöiden mielenkiinnon mukaan. Hedelmällisintä tämä on silloin, kun erilaiset mielenkiinnon kohteet ovat julkisia johdon ja työkavereiden kesken. Silloin voidaan pohtia yhdessä, miten epämiellyttäviä töitä voitaisiin itse kultakin vähentää tai voidaanko esimerkiksi työskentelyolosuhteita parantaa niin, että epämiellyttävästä tehtävästä tulisi mielekkäämpi. (Martela ym. 2017, 87–89.) Weerheim & Van Rossum (2019, 125) esittävät, että tehtävien jakaminen työntekijöiden mieltymysten mukaan on yksi tärkeimmistä itseohjautuvien tiimien menestystekijöistä. Tehtävien jakaminen yhdessä jo siirryttäessä itseohjautuvaan toimintatapaan tukee myös jo tulevaa toimintaa, kun työntekijät onnistuvat yhteistyössä jakamaan tehtäviä luottaen toisiinsa.

3.5.2 Kyvykkyyden tukeminen

Esimies voi tukea kyvykkyyden kokemista huolehtimalla siitä, että yksilön työtehtävät ovat hänelle sopivan haastavia, ja vastaavat hänen vahvuuksiaan (Martela ym. 2017, 90). Koska ihmiset ovat erilaisia, myös heidän tarpeensa johtajuutta koskien ovat yksilöllisiä (Kuitunen & Pystynen 2017, 289; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 210). Työmäärän tulee olla hallittavissa, ja työyhteisön prioriteettien tulee olla selkeästi tiedossa. Työnkuvien rajaaminen ja yhteiset prioriteetit on hyvä keskustella työyhteisössä yhdessä. Näin työntekijä ymmärtää kokonaistilannakuvan, ja pystyy priorisoimaan omia tehtäviään. (Martela ym. 2017, 90.)

Työssä olevat oppimismahdollisuudet lisäävät myös kyvykkyyden kokemusta (Vartiala 2017, 132). Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia olisikin pystyttävä luomaan työn yhteydessä (Puumala 2017, 66). Esimiehen on hyväksyttävä ja huomioitava myös, että vaikka toinen työntekijä arvostaa jatkuvaa uuden oppimista ja vaihtelevia haasteita, voi toinen pitää tärkeämpänä työn tarjoamaa turvaa ja ennustettavuutta. Kumpikaan näistä erilaisista toiveista ei ole esteenä erinomaisen työtuloksen saavuttamisessa. (Kuitunen & Pystynen 2017, 303.)

Palautteen antaminen on tärkeä osa niin työntekijän itsensä kehittämisessä kuin ammatillisessa kehittämisessä. Myönteisen palautteen saaminen lisää motivaatiota, mielihyvää ja kokemusta siitä, että työ on tärkeää. Palaute voi auttaa työntekijää näkemään myös oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta. (Miettinen ym. 2000, 75.) Palautteen saamista voidaan parantaa suullisen palautteen lisäksi esimerkiksi niin, että isompi tehtävä pilkotaan osiin, jolloin yhden osa-alueen valmiiksi saaminen itsessään toimii palautteena (Martela ym. 2017, 90). Vaikka vanhustyö on raskasta, kannattaa esimiehen muistaa, että monelle se on unelma-ammatti, ja tärkeytensä vuoksi palkitsevaa. Esimiehen on tärkeä tunnistaa jaksamista edistävät voimavarat, jotta hän voi niitä vahvistamalla tukea edelleen työssä jaksamista. (Kulmala 2017, 10.)

3.5.3 Yhteenkuuluvuuden tukeminen

Myönteiset ihmisten väliset suhteet lisäävät yhteenkuuluvuuden kokemusta (Vartiala 2017, 132). Työntekijät haluavat myös kehittää työtään ja toimintatapojaan entistä toimivammiksi,

jos ilmapiiri on avoin ja arvostava (Kulmala 2017, 6). Kokemukset yhteenkuuluvuudesta lisäävät myös työntekijän sitoutumista työhönsä (Lampinen 2019, 81).

Vastuu hyvästä työilmapiiristä kuuluu jokaiselle (Kulmala 2017, 10). Esimiehellä on kuitenkin itseohjautuvassa työyhteisössä merkittävä rooli sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja ilmapiirin muokkaajana. Esimieheltä vaaditaan vuorovaikutustaitojen lisäksi tunnetaitoja ja kykyä huomioida työntekijät yksilöinä. (Fredriksson & Saarivirta, 7–8, 2018.) Esimies voi tukea yhteenkuuluvuuden kokemista työpaikalla erilaisuuden sallimisella, ja luomalla mahdollisuuksia epävirallisille kohtaamisille (Martela ym. 2017, 90). Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen työyhteisössä on arvo, jonka avulla ymmärretään, että tavoiteltuun lopputulokseen voidaan päästä monella erilaisella, hyväksyttävällä tavalla (Räsänen 2017, 47). Esimiehen kannattaa tukea tiimin yhteistä keskustelua, jossa jokainen saa äänensä kuuluviin ja kommunikointi on suoraa, toisia arvostavaa ja kannustavaa. Tällaista vuorovaikutusta edistetään luomalla tiimejä, joissa on vähäinen hierarkia ja keskinäistä luottamusta. Tätä tukee myös se, että vastuualueita jaetaan niin, että mahdollisimman monella on mahdollisuus toimia jonkin vastuualueen asiantuntijana päättämässä sen puitteissa tehtävistä asioista. Myös työntekijöiden mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen lisää työntekijöiden sitoutumista yhteisöönsä. (Martela ym. 2017, 90–91.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto

Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuuden toteutumista vanhustyön toimintaympäristössä tarkasteltiin vuonna 2019 kerätyn valtakunnallisen kyselyaineiston pohjalta. ”SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus”- hanke (2019–2022) toteutetaan Etelä-Pohjanmaalla, Kanta-Hämeessä, Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa, Lapissa, Kainuussa, Kymenlaaksossa ja Uudella-maalla. Hankkeen päätoteuttajana ja koordinoijana toimii Tampereen yliopisto, sekä osatoteuttajina Seinäjoen ja Lapin ammattikorkeakoulut, Itä-Suomen yliopisto ja Talentia ry. Hankkeen kehittämistyön kohteena ovat lastensuojelua ja vanhushpalvelua tuottavat organisaatiot henkilöstöineen. Kehittämistyössä on tarkoitus vahvistaa sote-toiminnassa tarvittavaa osaamista, ja osaamisen ja uudistumisen johtamista dialogisuutta hyödyntämällä. Myös asiakkaat ja heidän läheisensä on tarkoitus ottaa mukaan kehittämistyöhön. (Loppela 2019.) SoteDialogit-hankkeen osahankkeena toteutetaan Etelä-Pohjanmaalla hanke, jossa kolme isoa vanhushpalveluja tuottavaa organisaatiota kehittävät vanhusten palveluista entistä toimivampia. Kehittämistyön tukena toimii vanhustyön, työhyvinvoinnin ja terveydenedistämisen ammattilaisia Seinäjoen ammattikorkeakoulusta. Hankkeen aikana pyritään huomioimaan erityisesti vanhushpalvelujen työntekijöiden mahdollisuus osallistua aktiivisesti työnsä kehittämiseen. (Kulmala 2019.)

Sote-Dialogit hankkeeseen osallistuville työpaikoille tehtiin hankkeen lähtötilanteessa työhyvinvointikyselyt, joiden tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tilaa, vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Kysely toteutettiin sähköisenä webropol Surveys järjestelmässä. (SoteDialogit, [viitattu 18.1.2020].) Laaja kysely sisälsi useita kysymyksiä, joilla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia itseohjautuvuuteen liittyen. Tässä työssä tarkasteltiin itseohjautuvuutta vanhustyön toimintaympäristössä (N=149) kolmen itseohjautuvuutta tukevan elementin näkökulmista. Elementit olivat: 1) Omaehtoisuus, 2) Kyvykkyys ja 3) Yhteenkuuluvuus. Tarkoitus oli tutkia näiden itseohjautuvuuden elementtien toteutumista vanhustyössä. Lisäksi tarkoitus oli tutkia, mitä kehitysehdotuksia itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät tuovat esiin vastauksissaan, ja miten

itseohjautuvuutta tukevien elementtien kautta tarkasteltu itseohjautuvuuden toteutuminen on yhteydessä esimiehen toimintatapoihin.

Omaehtoisuus-elementin toteutumista selvitettiin *"Kuinka paljon koet voitasi vaikuttaa seuraaviin asioihin?"* - kysymyksen kautta. Kysymykseen liittyvistä väittämistä tarkasteltiin seuraavia: *"Työmenetelmiini"*, *"Työaikoihini"* ja *"Työtehtäviini ja työn sisältöön"*. Vastausvaihtoehtoina olevat *"paljon"* ja *"melko paljon"* on tässä työssä yhdistetty *"paljon"*-vaihtoehdoksi. *"Jonkin verran"* ja *"vähän"* on yhdistetty vaihtoehdoksi *"jonkin verran"*. *"Ei lainkaan"*-vaihtoehto on jätetty ennalleen.

Kyvykkyyks-elementin toteutumista selvitettiin kysymyksen *"Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksiasi työssäsi?"* avulla. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat: *"Työtehtävät vastaavat tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamistani"*, *"Minulla on valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä"* ja *"Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni"*.

Yhteenkuuluvuus-elementin toteutumista selvitettiin kysymyksen *"Mitä mieltä olet seuraavista työhyvinvointiin ja työn iloon vaikuttavista tekijöistä työyhteisössä, jossa pääsääntöisesti työskentelet?"* kautta. Vastausvaihtoehdoista tässä työssä tarkasteltiin seuraavia: *"Vaalimme hyviä ihmissuhteita"*, *"Arvostamme erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan"*, *"Tuemme ja autamme toinen toisiamme"*, *"Luotamme toisiimme"* ja *"Ilmapiiri on avoin"*. Vastausvaihtoehtoina olivat: *"täysin samaa mieltä"*, *"jokseenkin samaa mieltä"*, *"ei samaa eikä eri mieltä"*, *"jokseenkin eri mieltä"* ja *"täysin eri mieltä"*. Tässä työssä näistä on yhdistetty vaihtoehdot *"täysin samaa mieltä"* ja *"jokseenkin samaa mieltä"*, joista käytetään vastausvaihtoehtoa *"samaa mieltä"*. *"Jokseenkin eri mieltä"* ja *"täysin eri mieltä"*-vastausvaihtoehdot on yhdistetty *"eri mieltä"*-vastaukseksi. *"Ei samaa eikä eri mieltä"*-vastausvaihto on jätetty ennalleen.

Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotuksia selvitettiin *"Missä asioissa mielestäsi itseohjautuvan tiiminne tulisi kehittyä tai tiimityötänne tulisi kehittää?"* – kysymyksen avulla. Kysymys on suunnattu niille vastaajille (n=111), jotka toimivat itseohjautuvissa tiimeissä.

Esimiestyön merkitystä itseohjautuvuuden elementtien toteutumiselle tarkasteltiin ”*Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat? Tukee ja auttaa minua.*” – kysymyksen kautta. Työssä selvitettiin työntekijälle tukea ja apua antavan esimiehen, ja omaehtoisuus-, kyvykkyys- sekä yhteenkuuluvuuselementin toteutumisen kokemisen välisiä yhteyksiä.

4.2 Tutkimuskysymykset

- Mitkä valitut itseohjautuvuuden elementit (omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus) toteutuvat vanhustyössä parhaiten?
- Mitä asioita vanhustyöntekijät haluaisivat itseohjautuvassa tiimityössään kehittää?
- Miten esimieheltä saatu tuki ja apu on yhteydessä itseohjautuvuuden elementtien toteutumiseen?

4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointi

Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin mixed methods-menetelmää. Sillä tarkoitetaan yleisimmin laadullisten ja määrällisten aineistojen, ja sitä kautta erilaisten analyysimenetelmien yhdistämistä (Seppänen-Järvelä, Åkerblad & Haapakoski 2019, 332). Määrällisiä menetelmiä käytettiin itseohjautuvuuden elementtien toteutumisen, ja esihenkilön tuen ja avun merkityksen selvittämisessä. Aineisto analysoitiin ensin IBM SPSS Statistics -tilasto-ohjelmalla. Opinnäytetyössä käytettävien, itseohjautuvuuden elementtien toteutumista selvittävien kysymysten vastauksista otettiin suorat jakaumat, joista nähtiin, miten kysymyksiin on vastattu. Suora jakauma antaa mahdollisuuden tarkastella yksittäisen kysymyksen saamaa jakaumaa suhteellisena lukuna. Jokaisesta kysymyksestä tehtiin Microsoft Excel-ohjelmalla taulukko, joissa vastausten jakauma esitetään prosenttiosuuksina. Prosenttiosuudet esitetään suhteellisina osuuksina koko vastaajien määrästä. (Kananen 2015, 298–290.) Esimiehen tuen vaikutusta itseohjautuvuuden elementtien toteutumiselle analysoitiin SPSS-ohjelmalla korrelaatiokerrointa ja ristiintaulukointia käyttäen. Analysointimenetelmänä käytetään ristiintaulukointia ja/tai korrelaatiokerrointa, kun tavoitteena on analysoida kahden muuttujan välistä riippuvuutta.

Ristiintaulukointi ilmaisee kahden luokitellun muuttujan välistä riippuvuutta, kun taas korrelaatiokertoimella saadaan esiin muuttujien vaikutus toisiinsa. (Vilka 118–120.)

Ristiintaulukoinnissa muuttujista käytetään nimityksiä selittävä ja selitettävä muuttuja (Kananen 2011, 291). Tässä työssä ristiintaulukoinnilla selvitettiin tukea ja apua antavan esimiehen, ja kyvykkyyselementin vaikutusta toisiinsa. Selittävä muuttujana oli esimiehen toimintaan liittyvä muuttuja, koska tarkoituksena oli tarkastella, onko esimiehen toiminnalla vaikutusta yhden itseohjautuvuuden elementin, kyvykkyyden, toteutumiseen. Kyvykkyyden toteutumiseen liittyvät vastaukset olivat selitettäviä muuttujia. Ristiintaulukoinnin avulla tarkastellaan, onko selitettävän muuttujan jakauma erilainen selittävä muuttujan eri luokissa. Sen jälkeen voidaan tehdä tilastollista päättelyä riippumattomuustestin (Khiin testi) avulla. Tarkoituksena on selvittää, miten todennäköisesti tutkimuksessa esiin tulleet erot toteutuvat myös perusjoukossa. Khiin testin lähtökohtana on muuttujien välinen riippumattomuus eli täsmälleen samat jakaumaprosentit eri muuttujien välillä. Khiin testissä tarkastellaan sitä, miten paljon odotetut ja havaitut jakaumat poikkeavat toisistaan. Jos erot ovat tarpeeksi suuria, voidaan päätellä, että erot löytyisivät todennäköisesti myös perusjoukossa, eivätkä johdu pelkästään sattumasta. Khiin testissä p-luku kertoo virhepäätelmän todennäköisyyden oletukselle, että tutkimuksessa todetut erot löytyvät myös perusjoukosta. Erot ovat tilastollisesti merkittäviä, jos p-arvo on alle 0,05. Päätelmän virheellisuuden mahdollisuus on siis edelleen olemassa, mutta virheen todennäköisyys on alle viiden prosentin. (KvantiMOTV.)

Korrelaatioksi nimitetään kahden muuttujan välisen riippuvuuden astetta. Toisen muuttujan arvot voidaan päätellä toisen muuttujan arvoista melko tarkasti, jos korrelaatio on voimakasta. (KvantiMOTV.) Korrelaation arvo voi olla 0, jolloin muuttujien välistä yhteyttä ei ole. Kun korrelaatio vaihtelee miinus yhden ja plus yhden välillä, on kahden muuttujien välinen yhteys toisiinsa sitä vahvempi, mitä lähempänä ykköstä korrelaatio on. Kun korrelaatio on plusmerkkinen, muuttujan vaikutus toiseen muuttujaan on positiivinen. (Kananen 2015, 108.) Vähintään järjestysasteikollisten muuttujien välillä yleisimmin käytetty korrelaatiokerroin on Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin (KvantiMOTV). Tässä työssä Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla selvitettiin tukea ja apua antavan esimiehen, ja itseohjautuvuuden elementeistä omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden toteutumisen välistä yhteyttä.

Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä itseohjautuvuudesta. Niistä saatuja vastauksia analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmän, teemoittelun avulla. Teemoittelun avulla vastauksista pyritään löytämään keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemojen muodostamisen ja ryhmittelyn jälkeen aiheita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. (Teemoittelu 2016.) Teemoittelussa ei korosteta lukumääriä, vaan aiheiden sisältöä (Teemoittelu, [Viitattu 24.11.2020]). Vastaukset kopioitiin SPSS-järjestelmästä ja siirrettiin Word-tiedostoon. Tämän jälkeen vastaukset numeroitiin. Teemoittelu aloitettiin lukemalla vastaukset läpi useampaan kertaan. Sen jälkeen aloitettiin koodaaminen niin, että vastauksista merkittiin erilaisilla koodeilla usein toistuvia asioita, joilla oli jokin yhdistävä tekijä. Koodeina käytettiin erivärisiä tekstivärejä. Tässä vaiheessa kyseessä on aineiston järjestäminen ja luokittelu, toisin sanoen aineiston tuntemiseen ja haltuun ottamiseen liittyvää tekemistä ennen varsinaiseen analyysiin ryhtymistä (Ruusuvuori ym. 2010, 9-10). Koodaamisen jälkeen yhdistäviä tekijöitä sisältävistä vastauksista muodostettiin teemoja. Teemojen muodostaminen kuuluu niin ikään aineiston tuntemiseen liittyvään tekemiseen, mutta osittain siinä on kyse jo varsinaisen analyysin tekemisestä, eli teemojen vertailusta ja tulkintasääntöjen luomisesta. Laadullisessa analyysissä kyse on tutkijan keskustelusta aineiston kanssa ja löydösten tulkitsemisesta. Huomioitavaa onkin, ettei aineistosta itsestään nouse esiin asioita, vaan tutkijan tapa lukea, tulkita ja tehdä valintoja, ohjaavat aineiston käsittelyä. (Ruusuvuori ym. 2010, 9–12.) Lopuksi teemoista tehtiin ns. teemakortisto muodostettujen teemojen perusteella. Sen jälkeen aineistosta poimitut, tiettyä teemaa kuvaavat näkemykset vietiin kortistoon sitä kuvaavan teeman alle. (Teemoittelu, [Viitattu 24.11.2020].)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Vastaajien perustiedot

Vastaajien kokonaismäärä oli 149. Heistä 15 % oli 30-vuotiaita tai nuorempia, 41 % 31-50-vuotiaita ja 44% 51-vuotiaita tai vanhempia. Naisia vastaajista oli 94 % ja miehiä 6 %. Esimiehiä vastaajista oli 7 %. Enemmistö (93 %) vastaajista toimi muissa kuin esimiestehtävissä.

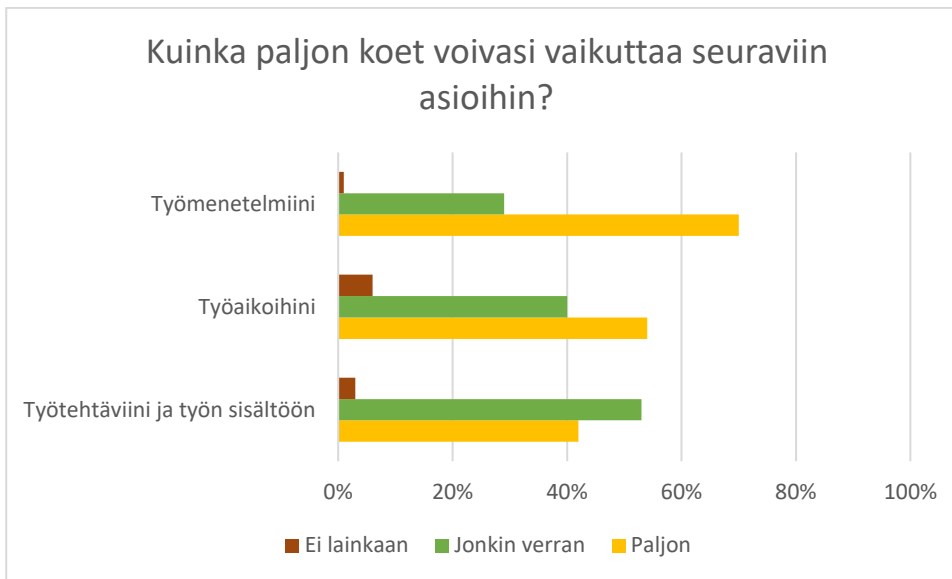
5.2 Itseohjautuvuuden elementit työyhteisössä

Itseohjautuvuuden elementteinä tässä työssä tarkasteltiin omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen toteutumista. Näiden tarpeiden tyydyttymisen on todettu vaikuttavan ihmisen motivaatioon tehdä asioita (Martela 2015, 59–63). Oman motivaation olemassaolo taas on edellytys itseohjautuvuuden toteutumiselle (Martela & Jarenko 2017, 12). Seuraavissa alaluvuissa esitellään jokaisen elementin toteutumisesta saadut tulokset erikseen.

5.2.1 Omaehtoisuus

Itseohjautuvuuden yhtenä elementtinä tässä työssä tutkittiin omaehtoisuuden toteutumista. Omaehtoisuuden toteutumista tarkasteltiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien kysymysten kautta. Vanhustyöntekijöitä kysyttiin, miten paljon he kokevat voivansa vaikuttaa työmenetelmiinsä, työaikoihinsa ja työn sisältöön. Vaikutusmahdollisuuksia selvittävään kysymykseen vastasi 146 henkilöä. Kuviossa 1 on esitetty näiden vastausten tulokset.

Eniten koettiin vaikutusmahdollisuuksia olevan omiin työmenetelmiin. 70% vastaajista koki voivansa vaikuttaa niihin paljon ja 29% jonkin verran. Hieman yli puolet, eli 54% vastaajista koki voivansa vaikuttaa paljon työaikoihinsa. 40% vastasi voivansa vaikuttaa niihin jonkin verran. Työtehtäviinsä ja työn sisältöön vastasi voivansa vaikuttaa paljon alle puolet, 42% vastanneista. Jonkin verran-vastauksia oli 53%. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan siis omiin työtehtäviin ja työn sisältöön.

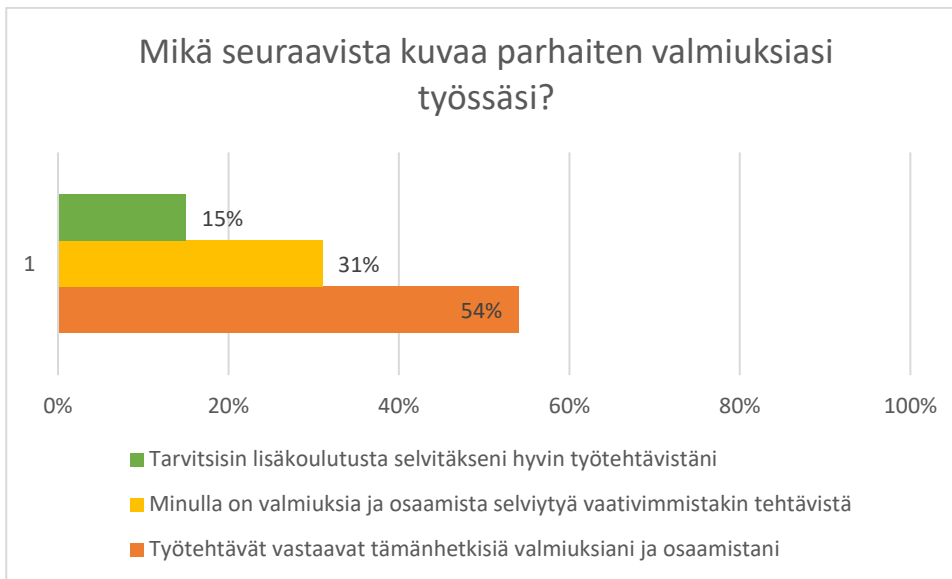


Kuvio 1. Jakauma omaehtoisuuselementin toteutumista kuvaavien kysymysten vastauksista.

5.2.2 Kyvykkyys

Itseohjautuvuuden toisena elementtinä tässä työssä selvitettiin kyvykkyuden kokemuksen toteutumista. Kyvykkyuselementin toteutumista tarkasteltiin työhön sopivien valmiuksia koskevan kysymyksen kautta. Vanhustyöntekijöiltä kysyttiin kolmen eri vaihtoehdon avulla, millaiset valmiudet heillä on työhönsä. Kysymykseen vastasi 144 henkilöä. Tulokset esitellään kuviossa 2.

54% vastasi, että työtehtävät vastaavat tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamista. 31% oli sitä mieltä, että hänellä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä. 15% vastaajista koki, että tarvitsisi lisäkoulutusta selvitäkseen hyvin työtehtävistään. Vaikka yli puolet kokivat työtehtäviensä vastaavat omia valmiuksia ja osaamistaan, vastaajista noin kolmasosa ajattelee, että he pärjäisivät myös nykyistä haastavammassa työssä. Huomion arvoinen tulos on myös se, että noin kuudesosa vastaajista kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta selviytyäkseen työstään.

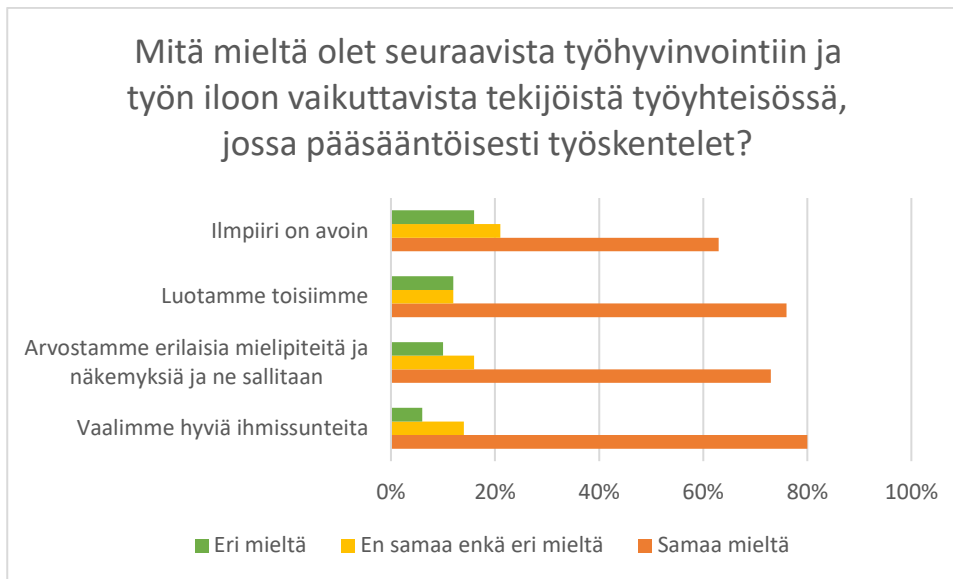


Kuvio 2. Jakauma kyvykkyyselementin toteutumista kuvaavan kysymyksen vastauksista.

5.2.3 Yhteenkuuluvuus

Kolmantena itseohjautuvuuden elementtinä tässä työssä selvitettiin yhteenkuuluvuuden kokemuksen toteutumista. Yhteenkuuluvuus – elementin toteutumista tutkittiin työyhteisössä esiintyvään työhyvinvointiin ja työn iloon vaikuttavien kysymysten avulla. Kysymykset vanhustyöntekijöille koskivat ilmapiirin avoimuutta, ja hyvien ihmissuhteiden vaalimiseen ja erilaisten mielipiteiden arvostamiseen, sekä luottamuksen esiintymiseen liittyviä väittämiä. Kysymyksiin vastasi 147 henkilöä. Tulokset esitellään kuviossa 3.

63 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että ilmapiiri on avoin. 76 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työntekijät luottavat toisiinsa. Erilaisten mielipiteiden arvostamisesta ja sallimisesta 73 % oli samaa mieltä siitä, että niitä arvostetaan ja ne sallitaan. 80 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työyhteisössä vaalitaan hyviä ihmissuhteita. Yhteenkuuluvuus-elementtiä kuvaavissa vastauksissa tulokset osoittavat, että reilusti yli puolesta neljään viidesosaan vastaajista yhteenkuuluvuuden todetaan olevan työyhteisöissä hyvällä tasolla. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Jakauma yhteenkuuluvuuselementin toteutumista kuvaavien kysymysten vastauksista.

5.3 Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotukset

Itseohjautuvissa tiimeissä työskenteleviltä vanhustyöntekijöiltä (n=55) kysyttiin mielipidettä siitä, miten itseohjautuvaa tiimiä tai tiimityötä tulisi kehittää. Teemoittelun kautta avoimista vastuksista nousi esiin neljä teemaa, joissa tuotiin esiin kehitysehdotuksia. Teemoiksi muodostuivat: vuorovaikutus, riittävä tieto, vastuu ja vapaus. Taulukossa 1 on kuvattu esimerkkejä teemoittelun kulusta. Seuraavien alaotsikoiden alla eri teemoihin liittyviä vastauksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin.

Taulukko 1. Esimerkkejä teemoittelusta.

Ilmaisu	Yhdistävä tekijä	Teema
Käytäisiin yhdessä läpi enemmän / Keskustelun avulla / Enemmän kokouksia missä voisi keskustella	Keskustelu, kommunikointi	Vuorovaikutus
Tiedonkulkua voisi parantaa / Raportointia / Viestintä	Tiedottaminen	Riittävä tieto
Kaikkien pitäisi ottaa vastuu / Ehkä olemme arkoja ottamaan vastuuta / Jokaisen tulisi lisätä vastuunottoa	Vastuun ottaminen	Vastuu
Tiimille pitäisi antaa mahdollisuus toimia itseohjautuvasti / Pitäisi luottaa siihen, että työt tulee hoidettua / organisaatio saisi hellittää	Mahdollisuuden antaminen, luottaminen	Vapaus

5.3.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus-teeman alla vastauksissa nostettiin esiin tarve keskustella tiimissä nykyistä enemmän yhdessä työhön liittyvistä asioista. Keskustelua toivottiin monessa vastauksessa sekä asiakastapauksista että työn tekemisen tavoista. Keskusteluajan- ja mahdollisuuksien puute nykytilanteessa, sekä tarve yhteisille keskusteluille oli löydettävissä useista vastauksista.

Asiakkaiden asioista toivottiin yhteistä keskustelua, niin että tieto asiakkaan tilanteesta välittyisi, ja yhdessä voitaisiin pohtia hankaliin tilanteisiin ratkaisuja. Myös hoitajien omien kokemusten jakaminen yhteisen asiakkaan hoitotilanteista nähtiin tärkeänä. Kerran kuukaudessa toteutuvia tiimipalavereita ei pidetty riittävinä tämänkaltaisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Säännöllisiä tiimipalavereita toivottiin nykyistä enemmän, että niissä olisi aikaa keskustella asiakastapauksista. Esiin tuotiin, ettei tiimipalavereihin osallistu aina riittävästi työntekijöitä. Myös työn äärellä yhdessä asioiden pohtiminen ja pienryhmissä keskustelu nähtiin hyvänä tapana lisätä vuorovaikutusta. Vastauksissa nousi esiin, ettei yhteisille keskusteluille ollut aikaa, ja suunniteltujakin pienryhmäpalavereita jäi pitämättä. Työmäärä koettiin ylisuureksi. Toiveena oli, että aikaa vuorovaikutukselle järjestettäisiin työnantajan taholta niin, että tiimeillä olisi mahdollisuus järjestää aikaa yhteiselle keskustelulle.

Keskustelua toivottiin myös itseohjautuvuuden käsitteestä. Vastauksissa tuotiin esiin, ettei kaikille ole selvää, mitä itseohjautuvuus työssä tarkoittaa. Siksi keskustelua tulisi lisätä. Itseohjautuvuuden toteutumisessa koettiin haasteita työntekijöiden vaihtuessa. Toivottiin, että perehdyttämiseen panostettaisiin ja itseohjautuvuuteen opastettaisiin heti alussa. Vastauksissa tuotiin esiin, että itseohjautuvan työtavan sisäistämiseen on annettava myös aikaa. Itseohjautuvuuden käsitettä ei pidetty selvänä ja yksiselitteisenä. Myös asiasta koulutusta saaneiden esiin tuomia ajatuksia itseohjautuvuuden käsitteestä pidettiin epämääräisinä. Myös työnkuvista ja niiden muutoksista, sekä työntekijöiden osaamisista toivottiin lisää keskustelua. Joidenkin vastaajien mielestä työnkuvat ovat epäselviä ja tiimissä tehdään päällekkäistä työtä. Toisaalta osaamisien läpikäymistä toivottiin siksi, että kaikkien erityisosaaminen voitaisiin tiimissä käyttää nykyistä paremmin hyödyksi.

”Keskustelun avulla. Jakaa enemmän kokemuksia jonkun tiimimme asiakkaan hoidosta”

”Olisi aikaa istua pienryhmissä mutta ei ole”

”Yhteinen näkemys johdon kanssa siitä mitä se on.... Ajatus siitä, että se on työtapa, eikä joku valinnainen asia”

”Kerrataan perustehtävä ja osaamiset. Työnkuvan muutokset epäselviä, kannattaisi käydä ne läpi.”

5.3.2 Riittävä tieto

Riittävän tiedon välittyminen nousi myös esiin useassa vastauksessa, ja nousi yhtenä teemana esiin aineistosta. Tiedonkulun ja raportoinnin lisäämistä ehdotettiin. Tiedonkulku ja raportointi nähtiin nykytilanteessa ainakin osittain puutteelliseksi. Yhtenä syynä tähän nähtiin se, että asiat ja ohjeet muuttuvat nopeasti. Vastauksissa tuotiin esiin, ettei työyhteisössä saisi olettaa, että uusia asioita osataan ilman koulutusta. Tiimipalavereita toivottiin nykyistä useammin, mutta tiedon jakamiseen ehdotettiin pohdittavan muitakin tapoja kuin palaverit, joissa asioita on usein liikaa. Vastausten mukaan kaikkia asioita ei ehditä käsitellä palavereissa. Tärkeitä asioita toivottaisiin käytävän yhdessä läpi järjestelmällisesti. Tiedottamiseen liittyen myös työntekijöiden toivottiin kertovan toisilleen nykyistä enemmän asiakkaiden asioista varsinkin, jos asiakkaan tilanteessa on ilmennyt jotain poikkeavaa. Nykyistä paremman tiedon välittyminen näytti aineistossa koskevan paitsi johdolta, myös työntekijöiltä jaettavaksi tulevaa tietoa.

”Käytäisiin enemmän yhdessä läpi tärkeitä asioita, olisi säännöllisesti yhteisiä hetkiä, jolloin käytäisiin kohta kohdalta läpi joku tärkeä asia.”

”Enemmän kertoa toisillemme, jos on jotain poikkeavaa.”

5.3.3 Vastuu

Kolmas teema oli vastuun ottaminen. Sen alla tuotiin esiin, että jokaisen työntekijän pitäisi ottaa enemmän vastuuta työstä ja itseohjautuvuuden toteutumisesta. Vastuun ottamista toivottiin niin, jokainen huolehtisi siitä, että kaikki asiat tulevat hoidettua. Lisäksi toivottiin vastuun ottamista asiakkaan kokonaisvaltaisen hoidon toteutumisesta. Vastausten perusteella nykyisessä tilanteessa jätetään asioiden hoitaminen välillä puolitiehen. Oman työn suunnitteluun ja päätösten tekemiseen toivottiin työntekijöiltä nykyistä enemmän uskallusta. Vastauksista kävi ilmi, että kaikilla ei ole riittävästi rohkeutta tehdä työtä itseohjautuvasti. Itseohjautuvuuteen panostamisen lisäämistä ehdotettiin niin, että jokainen sitoutuisi siihen. Tässä teemassa tuotiin esiin myös eri ammattiryhmien väliset erot vastuun ottamisessa. Lähihoitajille toivottiin lisää rohkeutta päättää asioista, niin ettei sairaanhoitajien tarvitse tehdä kaikkia päätöksiä. Vastuun toivottiin jakautuvan tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Vastuu-teeman alla nostettiin esiin myös sisäisen motivaation merkitys itseohjautuvuuden toteutumiselle. Esiin tuli ajatus, että sisäisen motivaation määrässä on eroja työntekijöiden välillä, ja sen tukemista tarvittaisiin itseohjautuvan tiimin kehittymiseksi.

”Kaikkien pitäisi ottaa vastuu, että asiat tulee hoidettua.”

”Kaikkien pitäisi panostaa itseohjautuvuuteen.”

5.3.4 Vapaus

Kolmanneksi teemaksi aineistosta nousi vapaus tehdä työtä itseohjautuvasti. Tämän teeman alla tuotiin esiin, että organisaation ja johdon tulisi luottaa tiimien tekemiseen ja antaa mahdollisuuksia suunnitella nykyistä enemmän omaa työtään. Johdolta toivottiin luottamusta ja mahdollisuuden antamista oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen ilman, että toiminta määritellään valmiiksi. Vastauksissa tuotiin esiin, ettei itseohjautuvuus voi toimia, jos eri tiimien toiminnassa ei sallita eroavuuksia. Tämän teeman alla tuotiin esiin myös, että työntekijöiden erilaiset osaamiset ja kiinnostuksen kohteet pitäisi pystyä hyödyntämään tiimeissä nykyistä paremmin. Esimiehen toivottiin kuitenkin olevan lähellä ja käytettävissä niin, että häneltä saa tukea tarvittaessa.

”Tiimille pitäisi antaa mahdollisuus toimia itseohjautuvasti, eikä pitäisi ylempää tulla käskyjä että kaikkien tiimien on oltava juuri samanlaisia. Valmis muotti tiimeille ei ole itseohjautuvuutta”

”Organisaatio saisi hellittää ja antaa itseohjautuvuuden kukoistaa tiimeissä”

”Lähiesimiehen tuen pitäisi olla lähellä ja käytettävissä”

5.4 Johtamisen merkitys itseohjautuvuuden toteutumiselle

Itseohjautuvuuden elementtejä, eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemista tarkasteltiin suhteessa kokemukseen siitä, miten esimiehen koettiin tukevan ja auttavan työntekijöitä. Ensimmäisenä tarkasteltiin omaehtoisuuselementin toteutumisen ja työntekijää tukevan ja auttavan esimiehen riippuvuutta toisiinsa. Kaikki omaehtoisuuselementtiin liittyvien kysymysten vastauksen korreloivat merkitsevästi tukea ja apua antavan esimiehen kanssa. Kolmesta kysymyksestä voimakkaimmin korreloi kysymys mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työaikoihin. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Korrelaatio tukea ja apua antavan esimiehen ja koettujen vaikutusmahdollisuuksien välillä.

Omaehtoisuus	Esimies tukee ja auttaa
Voin vaikuttaa työmenetelmiini	0,277*
Voin vaikuttaa työaikoihini	0,462*
Työtehtäviini ja työn sisältöön	0,284*
* Tilastollisesti merkitsevä korrelaatio	

Toiseksi tukea ja apua antavan esimiehen ja itseohjautuvuuden elementin välistä yhteyttä tarkasteltiin kyvykkyuselementin kautta. Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin, onko työntekijän kokema kyvykkyys yhteydessä kokemukseen esimiehen antamasta tuesta ja avusta. Prosenttiosuuksia tarkasteltaessa havaittiin, että työntekijöistä, jotka kokivat työtehtävien vastaavan valmiuksia ja osaamista, 40 % oli sitä mieltä, että esimies tukee ja auttaa erittäin hyvin. Henkilöistä, jotka ajattelivat selviytyvänsä vaativammistakin tehtävistä,

vain 24 % koki esimiehen tuen ja avun erittäin hyvänä. Toisaalta heistä 51 % koki, että esimies tukee ja auttaa melko hyvin. Lisäksi havaittiin, että lisäkoulutusta toivovistakin puolet oli sitä mieltä, että esimies tukee ja auttaa erittäin hyvin. Erot kyvykkyyden kokemisen ja esimieheltä saadun tuen ja avun kokemisen välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (Khiin neliötesti $p=0,552$.) (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Ristiintaulukointi tukea ja apua antavan esimiehen ja koetun kyvykkyyden välillä.

Kyvykkyyden ja johtajuuden välinen yhteys						
		Koen, että esimies tukee ja auttaa minua				
		Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonostikaan	Melko huonosti	Erittäin huonosti
Kyvykkyyden kokemus	Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani ja osaamistani	40 %	38 %	18 %	3 %	1 %
	Minulla on valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä	24 %	51 %	15 %	7 %	2 %
	Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni	50 %	36 %	9 %	5 %	0 %
p = 0,552						

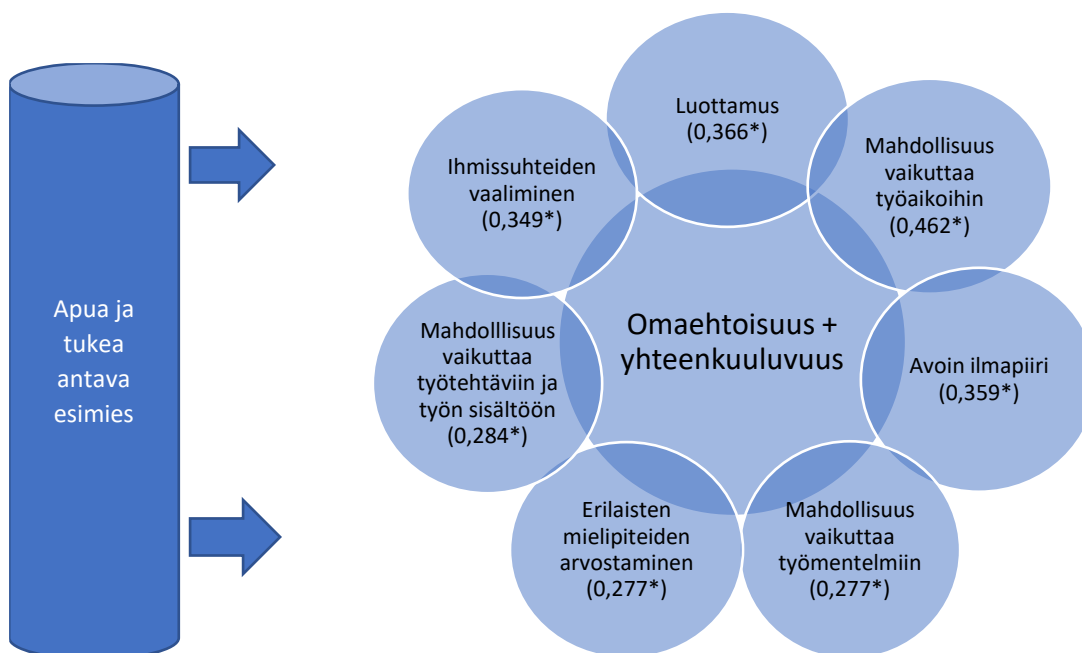
Kolmanneksi selvitettiin tukea ja apua antavan esimiehen ja yhteenkuuluvuuselementin toteutumisen riippuvuutta toisiinsa. Kaikki yhteenkuuluvuuselementin toteutumista kuvastavat kysymysten vastaukset korreloivat merkitsevästi tukea ja apua antavaksi koetun esimiehen kanssa. (Taulukko 3.)

Taulukko 4. Korrelaatio tukea ja apua antavan esimiehen ja koetun yhteenkuuluvuuden välillä.

Yhteenkuuluvuus	Esimies tukee ja auttaa
Ilmapiiri on avoin	0,359*
Luotamme toisiimme	0,366*
Arvostamme erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan	0,277*
Vaalimme hyviä ihmissuhteita	0,349*

* Tilastollisesti merkitsevä korrelaatio	
--	--

Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on havainnollistettu tukea ja apua antavan esimiehen vaikutus itseohjautuvuuden elementtien toteutumiselle. Koska tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot tulivat esiin vain yhteenkuuluvuus- ja omaehtoisuuselementtien kohdalla, on kuviossa esitetty vain ne. Kyvykkyyselementti on jätetty kuvioista pois, koska sen, ja tukea ja apua antavan esimiehen välillä ei tässä tutkimuksessa löydetty tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.



Kuvio 4. Tukea ja apua antavan esimiehen vaikutus yhteenkuuluvuuden ja omaehtoisuuden toteutumiselle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä työssä itseohjautuvuutta lähdettiin tutkimaan selvittämällä ensin teorian avulla, millaisten elementtien toteutumista itseohjautuvuuden onnistuminen edellyttää. Kolmeksi itseohjautuvuuden toteutumisen elementiksi valikoitui kokemus omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Tutkimuksen aineistosta oli poimittavissa kysymyksiä, jotka liittyivät näihin elementteihin. Tutkimuksella haettiin vastausta kysymykseen siitä, mitkä itseohjautuvuuden elementit toteutuvat vanhustyössä parhaiten. Lisäksi haettiin vastausta siihen, miten itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät haluavat kehittää työtään, ja miten esimieheltä saatu tuki on yhteydessä itseohjautuvuuden elementtien toteutumiseen.

Tutkimuksen päätuloksina havaittiin, että itseohjautuvuuden elementeistä toteutuu tutkimuskohteena olevissa vanhustyön organisaatioissa parhaiten yhteenkuuluvuuden kokeminen. Neljä viidesosaa vastaajista kokee, että työyhteisössä vaalitaan hyviä ihmissuhteita. Omaehtoisuuden kokemisessa on kehitettävää. Omaehtoisuuden kokeminen näyttäytyy korkeatasoisena, kun sitä tarkastellaan pelkästään mahdollisuutena vaikuttaa omiin työmenetelmiin. Kun taas omiin työtehtäviin ja työnsisältöön vaikuttamismahdollisuudet koetaan vähäisiksi, heikentää se omaehtoisuuden kokemista merkittävästi. Myös kyvykkyyden kokemisessa voidaan nähdä kehittämisen tarvetta. Vaikka yli puolet kokee nykyisten työtehtäviensä vastaavan tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamistaan, kokee kolmasosa vastaajista, että heillä olisi valmiuksia nykyistä vaativampaankin työhön. Itseohjautuvuuden toteutumismahdollisuuksien kannalta on hyvä huomioida myös se kuudesosa vastaajista, jotka tarvitsisivat lisäkoulutusta selvittääkseen työtehtävistään hyvin. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät esittävät kehitysehdotuksina vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen, vastuun ottamisen ja vapauden antamisen kehittämistä. Keskustelua toivotaan asiakastapauksista, itseohjautuvuuden käsitteestä, työkuvista ja työn tekemisen tavoista. Tämänhetkistä paremmalle tiedottamiselle ja raportoinnille nähdään selkeä tarve niin johdon kuin työntekijöiden taholta. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät toivovat myös, että jokainen työntekijä ottaisi nykyistä enemmän vastuuta työn kokonaisvaltaisesta hoitamisesta ja itseohjautuvuuden

toteutumisesta. Vastuun työstä halutaan jakautuvan tasapuolisesti lähihoitajille ja sairaanhoitajille. Itseohjautuvan toimintavan kehittämiseksi ehdotetaan myös organisaation ja johdon antamaa mahdollisuutta ja luottamusta tiimien omaan suunnitteluun ja tekemiseen. Nykyisellään koetaan, että tiimien tekemistä määritellään liikaa, eikä työntekijöiden osaamista ja kiinnostuksen kohteita pystytä hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti. Esimiehen halutaan kuitenkin olevan läsnä, ja antavan tukea silloin kun sitä tarvitaan. Esimiehen antaman tuen ja avun voidaan todeta tutkimuksen perusteella vaikuttavan positiivisesti kahden itseohjautuvuuden elementin, omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokemisen toteutumiseen. Kyvykkyyden ja esimiehen antaman tuen ja avun välistä yhteyttä ei tässä tutkimuksessa havaittu.

6.1 Itseohjautuvuuden elementit

Tämän opinnäytetyön ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä valitut itseohjautuvuuden elementit (omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus) toteutuvat vanhustyössä parhaiten. Näistä omaehtoisuuden kokemisen tutkiminen on merkityksellistä, koska se vaikuttaa merkittävästi itseohjautuvuuden onnistuneeseen toteutumiseen työpaikoilla. Suomalaisessa kotihoidossa tehdyn tutkimuksen (Surakka 2020, 80) perusteella omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi vaikuttaa positiivisesti myös organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtohalukkuuteen. Vaikutusmahdollisuuksien tutkiminen antaa hyviä viitteitä siihen, millä tasolla omaehtoisuuden kokeminen voi kyselyyn osallistuneilla työpaikoilla olla. Lähes kolme neljäsosaa kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki voivansa vaikuttaa työmenetelmiinsä paljon. Tulos on samansuuntainen Rytkösen (2018,138) vanhustyön hoivatyöntekijöihin kohdistuneen tutkimuksen kanssa, jossa kolme neljäsosaa vastanneista koki voivansa toteuttaa työssään omia näkemyksiään ja ideoitaan. Työaikoihin koettiin vaikutusmahdollisuuksia olevan jo selvästi vähemmän. Tulokset olivat myös tässä samansuuntaisia Rytkösen tutkimuksen kanssa. Hieman yli puolet kokee voivansa vaikuttaa niihin paljon. Työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisessa koettiin vähiten vaikutusmahdollisuuksia. Vain kaksi viidesosaa vastaajista koki voivansa vaikuttaa niihin paljon. Vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa oli siis suurta vaihtelua eri osa-alueiden suhteen, eikä tässä työssä esiteltujen tulosten valossa voi tehdä johtopäätöksiä vaikutusmahdollisuuksista yleensä. Kokonaisuuden tarkastelussa on huomioitava myös se, että vaikka työtehtäviin ja työn sisältöön koki voivansa vaikuttaa paljon vain kaksi viidesosaa

vastaajista, valitsi yli puolet vastaajista vaihtoehdon ”jonkin verran”. Itseohjautuvuuden toteutumisedellytysten kannalta voidaan kuitenkin todeta, että työmenetelmiin koetut vaikutusmahdollisuudet ovat tutkimuksen kohteena olevissa työyhteisöissä hyvällä tasolla, ja tukevat itseohjautuvuuden toteutumista. Kun taas työtehtäviin ja työn sisältöön ei voida itse paljoa vaikuttaa, on se yhtenä asiana heikentämässä itseohjautuvuuden toteutumisen mahdollisuuksia, kun tiedetään, että omaehtoisuuden tunne ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja päättää sitä koskevista asioista, ovat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä asiantuntijatyössä (Ojala & Mäki 2017, 266–270). Kun laajassa pohjoismaisessa vanhustyöstä tehdyssä tutkimuksessa (Kröger ym. 2018, 65, 68–69) on todettu vain viidesosan kokevan vaikutusmahdollisuutensa hyviksi, tukevat tämän tutkimuksen tulokset ajatusta, että vaikutusmahdollisuuksien, ja sitä kautta omaehtoisuuden kokemiseen on syytä panostaa vanhustyössä. Suomen kotihoidon kehittämishankkeen puitteissa tehdyn tutkimuksen perusteella työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät niissä tiimeissä, joissa itseohjautuvuutta oli kehitetty. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen nähdään ensimmäisenä askeleena itseohjautuvuuteen pyrkimisessä. (Surakka 2020, 78–81.) Vaikutusmahdollisuuksien tutkimisessa tulisi huomioida, että todelliset vaikutusmahdollisuudet eivät välttämättä ole samat kuin koetut. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, tuoko esimies tehtävät määrättyinä, vai perusteleeko hän tekemisen tarvetta sen merkityksellisyydellä.

Itseohjautuvuuden elementeistä myös kyvykkyys-elementin tutkiminen on tärkeää, kun tutkitaan itseohjautuvuuden toteutumisen mahdollisuuksia. Kyselylomake sisälsi suoran kysymyksen kyvykkyuden kokemuksesta. Se palveli hyvin tämän elementin toteutumisen tarkastelua. Yli puolet vastaajista koki tekevänsä omia valmiuksiaan ja osaamistaan vastaavia työtehtäviä. Tätä voidaan pitää positiivisena tekijänä itseohjautuvuuden toteutumisen mahdollistumiseksi. Kun kolmasosa vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että hän pystyisi suoriutumaan vaativimmistakin tehtävistä, voidaan ajatella, että kyvykkyuden kokemuksen kehittämiseen ja ylläpitämiseen kannattaa jatkossa panostaa. Itseohjautuvuuden lisäämisellä on todettu olevan yhteys omien kykyjen käyttömahdollisuuksiin työssä (Surakka 2020, 80). Kyvykkyys-elementillä ja itseohjautuvuudella näyttäisikin olevan kahdensuuntainen vaikutus toisiinsa. Kun kyvykkyyttä koetaan, onnistuu itseohjautuva työskentely. Kun taas itseohjautuvuuteen kannustetaan, vahvistuu kyvykkyuden kokeminen.

Itseohjautuvuuden yhteenkuuluvuuselementin toteutumisen tarkastelu toteutettiin tässä työssä työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin liittyvien kysymysten kautta. Itseohjautuvuuden ja omaehtoisuuden korostaminen tiimeissä ei saisi johtaa ryhmän yhteenkuuluvuuden kokemisen vähenemiseen, jotta työyhteisön päätöksentekokyky säilyy (Muthusamy, Wheeler & Simmons 2005, 62). Toisaalta luottamuksellinen ilmapiiri on edellytys myös yksilön halulle ottaa vastuuta (Martela & Jarenko 2017, 31). Kolme neljäsosaa vastaajista koki, että työntekijät luottavat toisiinsa ja työyhteisössä arvostetaan erilaisia mielipiteitä. Neljä viidesosaa vastasi, että työyhteisössä vaalitaan hyviä ihmissuhteita. Kolme viidesosaa arvio ilmapiirin avoimeksi. Yhteenkuuluvuus-elementtiä kuvaavissa vastauksissa tulokset osoittavat, että itseohjautuvuutta tukevan yhteenkuuluvuuden kokemuksen voidaan arvioida olevan työyhteisöissä hyvällä tasolla. Valittujen kysymysten soveltuvuutta yhteenkuuluvuuselementin toteutumisen arviointiin tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti. Jos kysymykset olisivat koskeneet esimerkiksi sitä, onko ihmissuhteiden vaalimiselle riittävästi aikaa, olisivat tulokset voineet olla hyvin erilaisia. Vaikka siis yhteenkuuluvuuselementti näyttäisi tämän tutkimuksen valossa olevan hyvällä tasolla tutkimuksen kohteena olevissa vanhustyön työyhteisöissä, toisaalta itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotuksissa tuotiin esiin, että aikaa yhteiselle keskustelulle ei ole riittävästi. Myös Krögerin (ym. 2018, 62, 65-69) tutkimuksen mukaan 51% suomalaisista kotihoidon työntekijöistä koki vuonna 2015, että hänellä on aikaa keskustella työstään kollegoiden kanssa. Vuonna 2005 näin koki vielä 63 %.

6.2 Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotukset

Toisena tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää, mitä asioita vanhustyöntekijät haluaisivat itseohjautuvassa tiimityössään kehittää. Kehitysehdotukset sisälsivät asioita, jotka myös itseohjautuvuutta koskevan teorian mukaan vaikuttavat positiivisesti itseohjautuvan toimintavan onnistumiseen. Selkeiksi teemoiksi kehitysehdotuksista nousivat vuorovaikutus, riittävä tieto, vastuu ja vapaus. Vaikka itseohjautuvuuden käsitteestä oli vastausten mukaan paljonkin epäselvyyttä, toivat avoimet vastaukset esiin, että työntekijät ymmärtävät hyvin, mitä itseohjautuvuuden toimiminen vaatisi niin heiltä itseltään, koko työyhteisöltä, esimieheltä kuin ylimmältä johdolta. Selkeä tarve vuorovaikutuksen lisäämiselle työyhteisössä nousi esiin voimakkaasti. Tämä vahvistaa teoriaa, jonka mukaan yhteenkuuluvuuselementin toteutuminen on edellytys

itseohjautuvuuden onnistumiselle työyhteisöissä. Vuorovaikutuksen lisäksi myös riittävää tietoa toivottaan viestinnän ja raportoinnin lisäämisellä. Tämä kehitysehdotus nivoutuu niin ikään yhteen yhteenkuuluvuuselementin kanssa. Lisäksi se tuo esiin sen, ettei itseohjautuvuus voi toteutua, ellei työntekijöillä ole riittävää tietoa käytössään. Tämä vaatii ymmärrystä asiasta koko organisaation ja johdon tasolla. Vuorovaikutuksen ja tiedon lisäämisen ohella itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotuksiksi nousivat vastuu ja vapaus, jotka liittyvät olennaisesti teoriassa esiteltyyn omaehtoisuuden kokemisen käsitteeseen. Vastuun osalta kehittämissuhteissa tuotiin esiin, että työntekijöiden pitäisi haluta ja uskaltaa ottaa enemmän vastuuta työn kokonaisvaltaisesta hoitamisesta ja itseohjautuvuuden toteutumisesta. Tämä kuvastaa samansuuntaista ilmiötä, kuin Helsingin kotihoidon itseohjautuviin tiimeihin kohdistuvissa haastatteluissa on todettu. Siellä osa työntekijöistä on sisäistänyt itseohjautuvan mallin ja toteuttaa sitä, mutta osa ei toimi itseohjautuvasti, vaikka se on sallittu. (*Miskala, Saksa & Uurto 2017, 61.*) Kehitysehdotuksissa tuli esiin myös, että lähihoitajien koetaan ottavan vähemmän vastuuta kuin sairaanhoitajien. Myös suomalaista vanhustyötä koskevassa tutkimuksessa (Surakka 2020, 81) tuotiin esiin, että Suomessa lähihoitajia ja sairaanhoitajia sisältävissä tiimeissä voi syntyä hierarkisia rooleja ja malleja. Vapauden osalta tulos on myös samansuuntainen kuin suomalaista vanhustyötä koskevassa tutkimuksessa (Surakka 2020, 81), jossa todettiin, että ylin johto saattoi asettaa tarkkoja sille, missä asioissa itseohjautuvuus voisi toteutua. Myös tässä työssä vanhustyöntekijät toivat esiin, että itseohjautuvuuden toteuttamiselle ei anneta mahdollisuuksia ja riittävää vapautta, vaan kontrollointi ja työn tekemisen määrittely jatkuu, vaikka itseohjautuvaan toimintatapaan on siirrytty. Tämä on haitallista itseohjautuvuudelle, joka perustuu siihen, että organisaatiossa luotetaan ihmiseen, ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin (Martela 2017).

6.3 Esimiehen tuen ja avun merkitys itseohjautuvuuden elementtien toteutumiseen

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten esimieheltä saatu tuki ja apu on yhteydessä itseohjautuvuuden elementtien toteutumiseen. Tätä tarkasteltiin selvittämällä sitä, onko itseohjautuvuuden elementtien eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemisella yhteyttä siihen, että esimiehen koettiin antavan tukea ja apua tarvittaessa. Martela & Jarenko (2017, 31)

esittävät, että johdon tulee tarjota työntekijöillensä tukea, valmennusta ja työkaluja itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Myös suomalaisessa vanhustyötä koskevassa tutkimuksessa (Surakka 2020, 81) on todettu, että tiimit tarvitsevat esimiestensä tukea ja kannustusta kehittyessään itseohjautuvuutta kohti. Niissä tiimeissä, joissa itseohjautuvaan toimintatapaan siirtymisen koettiin lisänneen vaikutusmahdollisuuksia sekä selkiyttäneen ja parantaneen työn laatua, esimies oli antanut työntekijöille mahdollisuuden kehittää itseohjautuvuutta, mutta samalla ollut tarvittaessa tiimin tukena ja apuna. Tässä työssä tehdyn korrelaatioanalyysin perusteella voidaan niin ikään arvioida, että esimiehen antamalla tuella ja avulla on yhteyttä omaehtoisuus- ja yhteenkuuluvuuselementtien, ja sitä kautta itseohjautuvuuden toteutumiseen. Tämä on tärkeä tulos, kun Pohjoismaista vanhustyötä koskevassa tutkimuksessa suomalaisista kotihoidon työntekijöistä vain alle kaksi viidestä koki vuonna 2015 saavansa tukea esimieheltään (Kröger ym. 2018, 64). Mikäli itseohjautuvuutta halutaan kehittää, on myös esimiehen tukea ja apua oltava tarjolla. Tässä työssä esimiehen tuen merkitys nousi esiin myös itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotuksissa. Vaikka johdolta toivottiin vapautta toteuttaa työtä itseohjautuvasti, haluttiin myös, että esimies on lähellä ja tavoitettavissa kun tukea ja apua tarvitaan.

6.4 Tutkimuksen vahvuudet, heikkoudet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen vahvuutena on laaja kansallinen aineisto, jonka kautta pystyttiin vastaamaan haluttuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta ei kuitenkaan selviä, kuinka moni kyselyn saajista jätti vastaamatta siihen. Voidaankin pohtia, onko mahdollista, etteivät työhönsä tyytymättömät ole osallistuneet kyselyyn vastaamiseen. Yhtenä työn heikkoutena voidaan nähdä melko vähäinen, samasta aiheesta suomalaisessa vanhustyön ympäristöstä tehtyjen, väitöskirjatasoisten tutkimusten määrä vertailukohteena. Toisaalta tutkimusaihe on juuri sen takia tärkeä, että sitä ei ole Suomen vanhustyössä paljon tutkittu.

Itseohjautuvuuden toteutumisen mahdollisuus omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemisen tutkimisen kautta voidaan nähdä hyvänä valintana tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tätä tukee teorian lisäksi myös itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotuksina saadut teemat. Yksi vaihtoehto olisi ollut sisäisen motivaation ottaminen mukaan yhdeksi itseohjautuvuuden elementiksi ja sitä kautta aineiston tarkastelukohteeksi. Kyselyssä oli kuitenkin vain yksi sisäistä motivaatiota

erikseen koskeva kysymys, joten tarkastelu olisi jäänyt hyvin yksipuoliseksi. Vaikka sisäinen motivaatio kuuluu olennaisena osana itseohjautuvuuden toteutumiseen, sen voidaan ajatella poikkeavan mukaan valituista elementeistä sen vuoksi, että tässä työssä käsitellyt omaehtoisuus-, kyvykkyy- ja yhteenkuuluvuuselementit edesauttavat sisäisen motivaation kehittymistä. Sisäisen motivaation käsitteeseen tulisi kuitenkin perehtyä huolellisesti silloin, kun työyhteisöltä toivotaan itseohjautuvaa työskentelyotetta. Aarnikoivu (2010, 102) toteaa, että tyypillisesti keskustellaan paljon siitä, miten esimies voisi tukea työntekijän motivaatiota. Koska varsinainen työ motivaation osalta on jokaisen itse tehtävä, olisi tarpeen keskustella enemmän siitä, mitä jokainen voi tehdä oman motivaationsa syntymiseksi ja säilymiseksi. Tämä olisi hyvä jatkotutkimuskohde vanhustyön organisaatioissa esimerkiksi tutkimuksellisenä kehittämistoimintana. Sillä voitaisiin todennäköisesti edistää itseohjautuvan toimintatavan toteutumista.

Mixed methods-menetelmän käyttö mahdollisti laaja-alaisen näkemyksen tutkittavaan aiheeseen. Menetelmän käytön tärkeimpänä perusteena pidetäänkin sitä, että tutkimusongelmasta saadaan parempi ymmärrys yhdistämällä sekä määrällinen että laadullinen lähestymistapa, kuin että sovellettaisi vain toista näistä (Creswell, J. & Plano, C.V. 2011, Seppänen-Järvelä ym. 2019, 332 mukaan). Sekä määrällinen että laadullinen aineiston tarkastelu lisäsi tutkimuksesta saatua tietoa ja sen käytettävyyttä. Erityisesti yhteenkuuluvuuselementtiä koskevat määrälliset tulokset olivat kriittisemmin tarkasteltavissa, kun käytettävissä on myös laadullisella analyysillä saadut itseohjautuvien tiimien kehitysehdotukset, jotka kuvaavat yhteenkuuluvuuselementtiin liittyviä tekijöitä. Samoin esimiehen tuen ja avun merkitystä voitiin tarkastella sekä määrällisen että laadullisen aineiston ja analyysin kautta. Laadullinen aineiston tarkastelu toi myös esiin teoriasta johdettujen itseohjautuvuuden elementtien tärkeyttä, jolloin aineisto tuki teoriaa. Toisaalta vaikka laadullisessa analyysissä teemat nousivat aineistosta, täytyy huomioida, että opinnäytetyössä aiemmin käsitelty teoria on voinut myös ohjata niiden löytämiseen ja valintoihin.

6.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Jo itse tutkimusaiheen valinta on Sarajärven ja Tuomen (114) mukaan eettinen kysymys. Tässä opinnäytetyössä haluttiin lähteä tuottamaan tietoa SoteDialogit-hankkeen puitteissa

tehdyn kyselyn tuloksista. Itseohjautuvuus valikoitu aiheeksi tutkijan mielenkiinnon mukaan. Voidaankin pohtia, miksi tutkimukseen on ryhdytty. Itseohjautuvuuden tärkeyttä on perusteltu työssä teorian avulla, mutta myös sen haasteita ja sitä kohtaan esitettyä kritiikkiä on tuotu esiin. Tutkimuskysymykset voisivat olla erilaisia, ja itseohjautuvuuden toteutumismahdollisuuksista olisi sen takia saatu erilaisia tuloksia, jos tutkijan lähtökohtana olisi ollut epäilevä tai vastustava asenne itseohjautuvuutta kohtaan. Toisaalta jo kyselyn taustalla olevan hankkeen yhtenä kehittämisajatuksena oli itseohjautuvuuden lisääminen. Sen tavoitteen saavuttamiseksi tässä opinnäytetyössä tuotettiin tärkeää ja käyttökelpoista tietoa. Myös esimiehen tuen ja avun esiin nostaminen itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta tärkeänä tekijänä voidaan nähdä merkityksellisenä, jos työyhteisöissä halutaan käyttää tutkimuksen tuloksia kehittämistyön apuna.

Yhdeksi tutkimuskysymykseksi valikoitui itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kehitysehdotukset, koska tutkimuksella haluttiin saada kyselyyn vastanneiden, kehitysehdotuksia pohtineiden työntekijöiden ääni kuuluviin. Kehitysehdotusten esiin tuomista voidaan pitää eettisesti tärkeänä valintana. Ilman vastausten analysointia ja julkistamista vastaajien työ menettäisi merkityksensä, ja voisi aiheuttaa turhautumista ja haluttomuutta osallistua kyselyihin tai työyhteisön kehittämiseen jatkossa. Vastausten pohjalta työyhteisöissä on mahdollista lähteä toteuttamaan kehittämis ehdotuksia.

Vastaajien taustatietoja oli tutkimusaineistosta melko vähän käytössä. Ikäjakauma ja naisten suuri osuus on tässä työssä raportoitu. Samoin työntekijöiden suuri osuus esimiehiin nähden. Opinnäytetyössä olisi voitu vielä selvittää, erosivatko vastaukset työntekijöiden ja esimiesten, tai eri ikäryhmien ja sukupuolten kesken, mutta tämä jätettiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Tähän vaikutti esimiesten ja miesten pieni osuus vastaajista. On todettava, että ainakin suuntaa antavia tuloksia eroista olisi kuitenkin voitu saada, jos valinta olisi ollut toinen. Myös iän perusteella vastauksissa mahdollisesti havaitut erot olisivat voineet syventää tässä opinnäytetyössä tuotettua tietoa.

Eettisesti hyväksyttävän ja luotettavan tutkimuksen tekeminen edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittava. Keskeistä on noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien on oltava eettisesti kestäviä ja

tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Tutkimusten tulosten julkaisussa noudatetaan avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää. Muiden tutkijoiden tekemä työ on tuotava esiin asiamukaisilla lähdeviittauksilla. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä tietoaaineistojen tallennus tehdään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tässä opinnäytetyössä lupa tutkimuksessa käytettävän aineiston käytölle on Tampereen yliopistosta, joka koordinoi SoteDialogit – hanketta. Vastaukset ovat anonyymejä. Aineisto on säilytetty salasanan takana, ja se palautetaan Tampereen yliopistoon käytön jälkeen. Tutkimuksen tekemisessä ja raportin kirjoittamisessa on pyritty huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Kyselyyn vastanneet eivät ole aineistosta tunnistettavissa. Lähdeviittaukset on tehty asianmukaisesti, ja käytetyt sitaatit laadullisessa analyysissä on erotettu tutkijan omasta tekstistä. Opinnäytetyöni julkaistaan jokaisen luettavaksi Theseus-tietokannassa, ja tuloksia esitellään myös SoteDialogit-hankkeen puitteissa julkaistavassa artikkelissa.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus, ja valideetti eli tutkimuksen pätevyys, ovat tutkimuksen arvioinnissa vakiintuneita käsitteitä. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta eli sitä, että tutkijasta riippumatta saman henkilön kohdalla tulisi saada sama tulos, jos tehty mittaus toistetaan. Pätevyys taas tarkoittaa sitä, miten käytetyllä mittarilla tai menetelmällä kyetään mittaamaan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisella analyysimenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa on huomioitava, että mahdollista yleistämistä ei tehdä tutkimusaineistosta, vaan tutkijan tulkinnasta. Tulkinta taas muodostuu teorian, tutkimusaineiston ja tutkijan välisen vuoropuhelun tuloksena. (Vilka 2015, 123–125.) Vilka (2015, 127) esittää, että vaikka toinen tutkija toistaessaan tutkimusta, voisi löytää myös omia tulkintojaan, tulisi myös laadullisella menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa samoja tulkintasääntöjä käyttämällä pystyä löytämään vähintään myös se tulkinta, jonka alkuperäinen tutkija on esittänyt. Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät tuottivat hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiin eli siihen, mitä haluttiin tutkia. Tulokset tukivat ja syvensivät aiempaa teoriaa. Tutkimusmenetelmät on pyritty kuvaamaan niin, että tutkimus olisi toistettavissa määrällisten tutkimusmenetelmien osalta samoin tuloksin. Laadullisen menetelmän osalta vähintään samanlaisten tulosten löytyminen muiden mahdollisten tulosten ohella on todennäköistä.

Määrälliseen tutkimukseen liittyy aina käsittely-, mittaus-, kato- ja otantavirheitä. Tutkijan on paljastettava raportissaan rehellisesti tutkimuksensa virheet, arvioitava niiden vaikutusta tuloksiin ja niiden soveltamiseen ja hyödyntämiseen. (Vilkkä 2007, 154.) Vaikka ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa käyttämällä on mahdollista päätellä joidenkin havaittujen asioiden vaikuttavan toisiinsa, on analyysissä otettava huomioon, ettei syy-seuraus-suhdetta voi pitää tämän perusteella varmana. Voi olla, että asiat muuttuvat samanaikaisesti jostain muusta syystä tai satunnaisesti. (Vilkkä 2007, 118–120.) Tässä opinnäytetyössä ristiintaulukointia ja korrelointia käytettiin, kun selvitettiin esimiehen tuen ja avun merkitystä itseohjautuvuuden elementtien toteutumiselle. Vaikka tulokset antavat viitteitä siihen, että esimiehen antama tuki ja apu on yhteydessä omaehtoisuus- ja yhteenkuuluvuuselementtien toteutumiseen, on huomioitava, ettei tulosta voida tämän tutkimuksen perusteella pitää varmana. Myöskään se, ettei kyvykkyyselementin ja esimiehen tuen ja avun välistä yhteyttä tässä tutkimuksessa löydetty, ei tarkoita, ettei yhteyttä voisi olla olemassa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum Media. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana AlmaTalent -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.
- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat: edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.
- Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. [Verkkolehtiartikkeli]. Työelämän tutkimus 16 (1), 33-48. [Viitattu 5.10.2020]. Saatavana: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85266/44252>
- Buurzorg. 2020. The Buurtzorg Model. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.11.2020]. Saatavana: <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>
- Creswell, J. & Plano, C.V. 2011. Decigning and Conducting Mixed Methods Research. London: Sage.
- Debora. 2020. Meille töihin: rekrytointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: <https://debora.fi/meille-toihin/>
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. [Verkkolehtiartikkeli]. Psychological inquiry 11 (4), 227-268. [Viitattu 9.10.2020]. Saatavana: <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Fredriksson, M & Saarivirta, T. 2017. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. [Verkkolehtiartikkeli]. Ammattikasvatuksen aikakauskirja (17), 7–20. [Viitattu 19.1.2020]. Saatavana Elektra-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Gagne, M & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work-motivation. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Organizational Behavior 26 (4), 331-362. [Viitattu 9.10.2020]. Saatavana: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

- Hantikainen, V. & Hoivala, T. 2017. Teoksessa: J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 53–67. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Haaranen, M. 2020. Itsensä johtaminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.10.2020]. Saatavana: <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>
- Hiilinen-Häsä, T. 4.11.2018. Itseohjautuvuus ei ole itsetarkoitus. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <https://thiilh.blogspot.com/>
- Huhtala, M. 2020. Vastuullisuutta vastalääkkeeksi johtamisallergiaan. [Verkkolehtiartikkeli]. Työelämän tutkimus 18 (3), 281-283. [Viitattu 18.11.2020]. Saatavana: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97981/55994>
- Jantunen, S., Piippo, J., Surakka, J., Sinervo, T., Ruotsalainen, S. & Burström, T. 2020. Self- Organizing Teams in Elderly Care in Finland: Experiences and Opportunities. [Verkkolehtiartikkeli]. Creative Nursing 26 (1), 37–42.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai gradun alusta loppuun. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 17.1.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- KEHA-keskus 2020. Lähihoitaja, vanhustyö. {Verkkosivu}. Ammattinetti. TE-palvelut. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/239_ammatti
- Kiiminki, J. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa: F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 311–327.
- Koskensalmi, S, Seppälä, P, Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015. Innostava esimies: inspistä! Esimiehelle työkirja. [Verkkokirja]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>
- Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 79–110.
- Kröger, T, Aerschot, L & Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Kuitunen, M & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna: miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi. Teoksessa: F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 287–310.
- Kulmala, J. (toim.) 2017. Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kulmala, J. 23.4.2019. Kehittämishankkeista apua vanhustenhoitoon. [Verkkolehtiartikkeli]. Verkkolehti SeAMK (2020). [Viitattu 7.10.2020]. Saatavana: <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/kehittamishankkeista-apua-vanhustenhoitoon/>
- KunTeko 2020 – kunta-alan työelämän kehittämisohjelma. 11.1.2019. Itseohjautuva kotihoito-kehittämisohjelma Järvenpäässä. [Verkkojulkaisu]. KunTeko 2020-kunta-alan työelämän kehittämisohjelma. [Viitattu 23.10.2020]. Saatavana: <https://www.kunteko.fi/katso/884>
- KvantiMOTV. 2004. Ristiintaulukointi. [Verkkosivusto]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 1.1.2021]. Saatavana: [Ristiintaulukointi - KvantiMOTV \(tuni.fi\)](#)
- KvantiMOTV. 2004. Korrelaatio ja riippuvuusluvut. [Verkkosivusto]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 3.1.2021]. Saatavana: [Korrelaatiokertoimet - KvantiMOTV \(tuni.fi\)](#)
- Lampinen, M-S. 20.9.2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 13.2.2021]. Saatavana: [Microsoft Word - Lampinen Nimiösivu.docx \(tuni.fi\)](#)
- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 30.11.2020]. Saatavana: [Kohti innostunutta työyhteisöä.pdf \(julkari.fi\)](#)
- Lintunen, T. 2017. Tunne- ja vuorovaikutusoppiminen yhteenkuuluvuudentunteen ja motivaation edistäjänä. Teoksessa: K Salmela-Aro & J.E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 148–160. [Viitattu 15.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Loppela, K. 2019. "SoteDialogit" -hankkeessa kehitetään vanhustyötä ja lastensuojelua. [Verkkolehtiartikkeli]. Verkkolehti SeAMK (2020). [Viitattu 18.1.2020]. Saatavana: <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/sotedialogit-hankkeessa-kehitetaan-vanhustyota-ja-lastensuojelua/>

- Manz, C & Sims, H. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. [Verkkolehtiartikkeli]. Administrative Science Quarterly 32 (1), 106–129. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavana ABI/INFORM Collection-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria-onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus-Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? [Blogikirjoitus]. Filosofian Akatemia. [Viitattu 19.10.2020]. Saatavana: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>
- Martela, F. 2015. Valonöörit: sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerrus.
- Martela, F & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F & Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F, Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa: K Salmela-Aro & J.E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 80–94. [Viitattu 17.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Maunu, A. Kuinka johtaa itseohjautuvuuteen ja tehokkaaseen toimintaan? 2019. [Verkkolehtiartikkeli]. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 21 (2), 74–79. [Viitattu 9.10.2020]. Saatavana Elektra-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Maurits, E, Veer, A, Groenewegen, P & France. A. 2017. Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: A nationwide survey. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of advanced nursing 73 (10), 2430–2440. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavana AlmaTalent -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Miskala, I, Saksa, P & uurto, P.2017. Itseohjautuvuus kotihoidossa: Työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimikokeilusta. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma. Sosionomi, sairaanhoitaja (YAMK). [Viitattu 4.11.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136324/Miskala_Ilja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Miskala, I & Uurto, P. 10.12.2019. Itseohjautuvuus hoitotyössä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin kaupungin uutiskirjeet. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavana: <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/julkaisut/uutiskirjeet/itseohjautuvuus-hoitotyossa>
- Nikula, K. 2017. Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. [Verkkolehtiartikkeli]. Työelämän tutkimus 15 (3), 291-293. [Viitattu 5.10.2020]. Saatavana: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85281>
- Miettinen, S, Miettinen, M, Nousiainen I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Werner Osakeyhtiö.
- Muthusamy, S.K, Wheeler, J.V. & Simmons, B.L. 2005. Self-managing work teams: enhancing organisational innovativeness. [Verkkolehtiartikkeli]. Organisation Development Journal 23 (3), 53–66. [Viitattu 23.1.2021]. Saatavana: [Self-Managing Work Teams: Enhancing Organizational Innovativeness by Senthil Kumar Muthusamy, Jane V. Wheeler, Bret L. Simmons :: SSRN](#)
- Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu Sote-alalla: kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa: F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 265–285.
- Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa: F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 33–48.
- Perttula, M. 2019. Tiimi toimivaksi: Hoitotyö on parhaimmillaan paraatiesimerkki toimivasta tiimityöstä: ja pahimmillaan kaikkea muuta. [Verkkolehtiartikkeli]. Tehy (12). 2019. [Viitattu 25.1.2020]. Saatavana: <https://www.tehylehtiarkisto.fi/lehti/20191211/#page/1>.
- Puumala, T. 2017. Itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden esiintyminen ja vahvistuminen asiantuntijapalveluorganisaatioissa: tapaustutkimus kasvavassa ohjelmistoyrityksessä. [Verkkojulkaisu]. Espoo: Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Diplomityö. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavana: https://aalto.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29198/master_Puumala_Tuukka_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reponen, M. 2018. Henkilöstövoimavarojen johtamisella kohti itseohjautuvuutta: tapaustutkimus ulkoministeriön henkilöstöhallinnon mahdollisuuksista edistää virkamiesten itseohjautuvuutta. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro Gradu-tutkielma. [Viitattu 19.1.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103327/1525425071.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rosengren, Å., Piippo, J., Jeglinsky-Kankainen, I. & Surakka, J. 2017. Buurzorg-an innovative caring elderly at home. [Verkkojulkaisu]. Karelia-ammattikorkeakoulu.

[Viitattu 21.11.2020]. Saatavana: <https://vanha.karelia.fi/ikanyt/2017/11/13/buurtzorg-an-innovative-model-for-caring-elderly-at-home/>

Ruusuvuori, J, Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: J Ruusuvuori, P Nikander & M Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino, 8–29. [Viitattu 24.1.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 3.11.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104482/978-952-03-0829-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ryynänen, J, Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä: autonomien edistämällä kohti työn imua. [Verkkolehtiartikkeli]. Työelämän tutkimus 18 (3), 246–260. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavana: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>

Räsänen, R. 2017. Hyvä työ- ja asiakaskäyttäytyminen. 2017. Teoksessa: J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 41–52. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Räsänen, R & Valvanne, J. 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista-tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa: J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 19–40. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa-motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa: F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 49–110.

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot-mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa: K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. [Verkkolehtiartikkeli]. Yhdyskuntapolitiikka 84 (3), 332–339. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: [YP1903 Seppanen-Jarvelaym.pdf \(julkari.fi\)](YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf)

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Vanhuus ja hoidon etiikka: valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) raportti. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana: <https://etene.fi/documents/1429646/1559070/ETENE-julkaisu+20+Vanhuus+ja+hoidon+etiikka.pdf/34d9870b-d612-4952-8265-dcb7961dc3ab>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023: tavoitteena ikäystävällinen Suomi. [Verkkojulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf
- SoteDialogit. Etusivu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. [Viitattu 18.1.2020]. Saatavana: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>
- SoteDialogit. Esittely. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. [Viitattu 18.1.2020]. Saatavana: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/ihmiset/esittely/>
- Surakka, J. (toim.) 2020. Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa. [Verkkojulkaisu]. Helsingfors: Yrkeshögskolan Arcada Ab. [Viitattu 18.11.2020]. Saatavana: [_ \(theses.fi\)](https://theses.fi)
- Syvänen, S., Strömberg, S. & Kokkonen, A. Dialogisen johtamisen työkalut. Teoksessa: J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 124–149. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tammeaid, M & Virtanen, P. 12.10.2018. Yhdessä ohjautuvan tiimin rakentaminen: Buurzorg-itseohjautuvuudella maailmanmaineeseen? [Blogikirjoitus]. Valtiokonttori. [Viitattu 19.1.2020]. Saatavana: http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/yhdessa-ohjautuvan-tiimin-rakentaminen/?fbclid=IwAR2ZS3tWCqIYR_bLkqABKE2u-JYvVkjYfu7Mo267lvI8PDtfggUmBZnlLeU
- Teemoittelu. 21.6.2016. [Verkkosivu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 29.1.2020]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>
- Teemoittelu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kajaani: Kajaanin AMK. [Viitattu 24.11.2020]. Saatavana: [Teemoittelu - Kajaanin ammattikorkeakoulu \(kamk.fi\)](https://teemoittelu-kajaaninammattikorkeakoulu.kamk.fi)
- Tikkamäki, K. 12.12.2019. Työelämässä uudistuminen ja itseohjautuvuuden oppiminen. [Blogikirjoitus]. Tampereen yliopisto. [Viitattu 18.1.2020]. Saatavana:

<https://projects.tuni.fi/sotediaalogit/blogi/tyoelamassa-uudistuminen-ja-itseohjautuvuuden-oppiminen/>

Toikka, K. 10.10.2018. Kohti itseohjautuvuutta #2: Resurssi riittävästi vuorovaikutusta. LinkedIn. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <https://www.linkedin.com/pulse/kohti-itseohjautuvuutta-2-resurssi-riitti%C3%A4v%C3%A4sti-kati-toikka/>

Toikka, K. 29.10.2018. Kohti itseohjautuvuutta #7: Millaiset kokeilut lisäävät yhteisöohjautuvuutta? LinkedIn. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <https://www.linkedin.com/pulse/kohti-itseohjautuvuutta-7-millaiset-kokeilut-lis%C3%A4%C3%A4v%C3%A4t-kati-toikka>

Toikka, K. (toim.) Ei päiväystä. Itseohjautuvaa yhteispeliä: oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta. [Verkkojulkaisu]. Järvenpään kaupunki. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <http://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia/mobile.html#pid=2>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [Verkkokirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 10.3.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Vartiainen, M. 2017. Digitalisoituvan työelämän liikevoimat. Teoksessa: K. Salmela-Aro & J.E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 122–135. [Viitattu 15.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa: K. Salmela-Aro & J.E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–53. [Viitattu 15.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. [Verkkokirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 25.1.2020]. Saatavana: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Weerheim, W & Van Rossum, L. 2019. Successful implementation of self-managing teams. [Verkkolehtiartikkeli]. Leadership in Health Services 33 (1), 113–128. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavana ABI/INFORM Collection-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Wilenius, M & Kurki, S. 2017. Sitä näyttää mitä kylvää: luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa: F. Martela & Jarenko, K (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 171–200.